

# **REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA IPANÚ**

**ISABEL HOYOS MONSALVE**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Administradora**

**Juan Pablo Betancur Moreno**  
**Pregrado en Ingeniería Mecánica**  
**Especialización en finanzas**  
**Maestría en Administración MBA**



**UNIVERSIDAD EIA**  
**IPANÚ**  
**INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**  
**ENVIGADO**  
**2019**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

# CONTENIDO

|  | pág. |
|--|------|
| 1. PRELIMINARES.....   | 14   |
| 1.1 Contextualización y antecedentes .....                           | 14   |
| 1.1.1 Contextualización de la empresa y el problema.....             | 14   |
| 1.1.2 Antecedentes .....   | 18   |
| 1.2 Objetivos del proyecto .....                                     | 20   |
| 1.2.1 Objetivo General.....  | 20   |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....                                    | 20   |
| 1.3 Marco de referencia.....   | 21   |
| 1.3.1 Contabilidad .....   | 21   |
| 1.3.2 Centros de costos.....   | 22   |
| 1.3.3 Estados financieros .....                                      | 24   |
| 1.3.4 Presupuestos .....   | 28   |
| 1.3.5 Plan Único de Cuentas.....                                     | 31   |
| 2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA .....                                       | 33   |
| 3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS.....                | 35   |
| 3.1 Contextualización de los procesos realizados en la empresa ..... | 36   |
| 3.1.1 Proceso de contabilidad .....                                  | 36   |
| 3.1.2 Informes actuales .....  | 37   |
| 3.2 Entrevistas.....   | 39   |
| 3.3 Plan único de cuentas .....                                      | 41   |
| 3.4 Modelo de contabilidad administrativa: centros de costos .....   | 46   |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.5   | Estructura de estado de resultados .....                              | 51 |
| 3.6   | Proceso de presupuestación .....                                      | 55 |
| 3.6.1 | Seguimiento al presupuesto .....                                      | 60 |
| 3.7   | Construcción de estados de resultados: categoría, zona y región ..... | 61 |
| 3.7.1 | Estado de resultados por categoría .....                              | 61 |
| 3.7.2 | Estado de resultados por zona y región.....                           | 63 |
| 3.8   | Flujo de efectivo .....   | 65 |
| 3.8.1 | Entradas.....   | 65 |
| 3.8.2 | Salidas .....   | 66 |
| 3.8.3 | Consolidación de flujo de caja .....                                  | 67 |
| 4.    | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                  | 68 |
|       | REFERENCIAS .....   | 70 |
|       | ANEXO 1 .....   | 75 |
|       | ANEXO 2.....  | 78 |
|       | ANEXO 3.....  | 81 |
|       | ANEXO 4.....  | 84 |
|       | ANEXO 5.....  | 85 |
|       | ANEXO 6.....  | 86 |
|       | ANEXO 7.....  | 87 |
|       | ANEXO 8.....  | 88 |
|       | ANEXO 9.....  | 89 |
|       | ANEXO 10.....   | 90 |
|       | ANEXO 11.....   | 91 |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## LISTA DE TABLAS

|   | pág. |
|---|------|
| Tabla 1-1 Estructura Estado de Resultados.....                      | 26   |
| Tabla 1-2 Estructura Balance General .....                          | 27   |
| Tabla 1-3 Cuentas PUC.....  | 32   |
| Tabla 3-1 Ingresos Operacionales .....                              | 42   |
| Tabla 3-2 Gastos Operacionales de Administración .....              | 43   |
| Tabla 3-3 Gastos Operacionales de Venta .....                       | 43   |
| Tabla 3-4 Gastos Operacionales de Venta (Transporte) .....          | 44   |
| Tabla 3-5 Gastos Operacionales de Venta (Impresión Catálogo) .....  | 44   |
| Tabla 3-6 Gastos Operacionales de Venta (Producción catálogo) ..... | 44   |
| Tabla 3-7 Gastos Operacionales de Venta (Viajes) .....              | 45   |
| Tabla 3-8 Gastos Operacionales de Venta (Incentivos) .....          | 45   |
| Tabla 3-9 Costos de ventas .....                                    | 46   |
| Tabla 3-10 Estructura Centros de Costos Ipanú .....                 | 47   |
| Tabla 3-11 CECOS Regional y Zonas .....                             | 49   |
| Tabla 3-12 CECOS Incentivos .....                                   | 50   |
| Tabla 3-13 CECO Catálogo .....                                      | 50   |
| Tabla 3-14 CECO Material de campo .....                             | 50   |
| Tabla 3-15 CECOS Transporte.....                                    | 50   |
| Tabla 3-16 Estructura de Estado de Resultados de Ipanú .....        | 51   |
| Tabla 3-17 Estructura de Estado de Resultados por categoría. ....   | 62   |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

|   |    |
|---|----|
| Tabla 3-20 Estructura de estado de resultados por zona y región. .... | 63 |
|---|----|

## LISTA DE FIGURAS

|  | pág. |
|--|------|
| Ilustración 1-1 Estructura Plana Venta Directa.....      | 15   |
| Ilustración 1-2 Organigrama Ipanú.....                   | 16   |
| Ilustración 4-1 Estructura de Estado de resultados ..... | 75   |
| Ilustración 4-2 Estado de Resultados Juan Valdez .....   | 76   |
| Ilustración 4-3 Estado de Resultados de Ecopetrol.....   | 77   |

# GLOSARIO

## Conceptos de Venta Directa

### Conceptos del área comercial:

- CAMPAÑA: ciclo de facturación del modelo de negocio de venta por catálogo, este ciclo generalmente es de 21 días.
- REGIONAL: es la persona encargada de un grupo de gerentes de zona y debe velar por el cumplimiento del presupuesto de las mismas.
- GERENTE DE ZONA: persona del área comercial vinculada a la empresa encargada de crear un grupo de ventas en determinada zona.
- ASESORA: vendedora independiente que comercializa los productos del catálogo y comisiona el 25% sobre la venta. Estas están a cargo de una gerente de zona.
- ZONA: espacio geográfico donde la fuerza de ventas vinculada a la compañía debe crear su grupo de asesoras independientes y cumplir sus indicadores.
- SECCIÓN: subdivisión dentro de la zona, la cual debe ser visitada una vez a la semana por su respectiva gerente.
- NUEVA: asesora que ingresa a vender por primera vez el catálogo.
- REINGRESO: asesora que dejó de vender y va a retomar el negocio.
- EGRESO: asesora que deja de pasar pedido durante dos campañas consecutivas.
- POSIBLE EGRESO: asesora que no pasó pedido en la última campaña. Y que si no pasa en la siguiente se convierte en egreso
- RETENCIÓN DEL POSIBLE EGRESO: personas que no pasaron pedido en la última campaña, pero se logran retener y pasan pedido en la siguiente.
- CAPITALIZACIÓN: número de asesoras que crece la zona al cierre de la campaña.

$$\text{Capitalización} = \text{Nuevas} + \text{Reingresos} - \text{Egresos}$$

- ACTIVAS: asesoras que realizaron pedido la última campaña y asesoras catalogadas como posible egreso.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- ACTIVIDAD: este indicador se calcula al cierre de cada campaña, se da en porcentaje.

$$Actividad = \frac{Número\ de\ pedidos}{Número\ de\ activas}$$

- INACTIVAS: asesoras que se han retirado del negocio y que no ha pasado pedido durante las últimas 4 campañas.
- PEDIDOS: número de órdenes que llegan a la compañía. Cada asesora puede hacer máximo un pedido.
- NIVEL DE SERVICIO: cantidad o valor que se logra facturar sobre la cantidad total demandada. Se da en porcentaje. El indicador objetivo es del 90%

$$Nivel\ de\ servicio = \frac{Cantidad\ o\ valor\ facturado}{Cantidad\ o\ valor\ demandado}$$

- CONSECUTIVIDAD: cantidad de asesoras que pasaron pedido la campaña anterior y repiten pedido en la campaña siguiente. Se da en porcentaje y el indicador objetivo es del 85%.

$$Consecutividad = \frac{Pedidos\ consecutivos}{Pedidos\ campaña\ anterior}$$

- PASE DE PEDIDOS: es la verificación de que todos los pedidos que se montaron no tengan deuda de campañas anteriores, en caso de que la tengan, no se liberan.
- PEDIDOS DIGITADOS: número de pedidos que la gerente monta en el sistema.
- PEDIDOS FACTURADOS: número de pedidos que se facturan y se envían a la asesora.
- PEDIDOS RETENIDOS: del número de pedidos digitados algunos quedan retenidos debido a que la asesora aún debe la factura anterior. Se le da un tiempo determinado para pagar la factura y poder enviarle su nuevo pedido.
- PEDIDOS RECHAZADOS: de los pedidos que se retienen, si no se paga la factura en el tiempo pactado, estos pasan a ser rechazados.
- CATÁLOGO: folleto en el cual se ofrecen los productos de determinada campaña.
- INCENTIVOS: premios que se dan a la asesora por cumplimiento de ventas e indicadores.



- REFERIDOS: premio que se le da a la asesora por contactar otras personas interesadas en vender. Para hacer efectivo este premio el referido debe pasar pedido.

#### Conceptos del área de Mercadeo:

- ORDEN PROMEDIO: es el valor del pedido promedio.

$$OP = \frac{Venta\ neta\ total}{Número\ de\ pedidos}$$

- UNIDAD PROMEDIO POR ASESORA: son las unidades promedio que compra una asesora en un pedido.

$$UPA = \frac{Total\ unidades}{Total\ pedidos}$$

- NETO POR UNIDAD: es el valor promedio de cada uno de los productos pedidos por las asesoras.

$$NPU = \frac{Venta\ neta\ total}{Unidades\ vendidas}$$

- MARGEN BRUTO: excedente de las ventas sobre el costo total de los artículos vendidos. (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006)
- LÍNEA DE PRODUCTO: categorías de producto, en el caso de Ipanú hay línea textil, joyería y complementarios.
- PENETRACIÓN: de los pedidos totales, cuantos pedidos consumieron al menos una unidad de determinada línea.

#### **Abreviaturas o siglas**

- CECO: centro de costos
- PUC: plan único de cuentas
- PyG: estado de Resultados
- CMV: Costo de la mercancía vendida.

## **RESUMEN**

El análisis y la gestión financiera son herramientas claves para lograr la maximización de la rentabilidad de cualquier negocio, estas permiten estar al tanto de la salud financiera y apoyan al desarrollo de un plan estratégico. Es por esto que en la compañía Ipanú de venta directa se debe realizar una reestructuración financiera, ya que es un tema al que no se le ha prestado mayor atención, pero dado el crecimiento de las ventas es necesario implementar el análisis y la toma de decisiones basada en informes financieros. El propósito de este trabajo es definir un modelo de gestión financiera para esta empresa que permita una correcta administración del negocio y apoye el proceso de toma de decisiones del equipo directivo y los socios. Para lograr este objetivo se realizaron entrevistas a otras empresas y reuniones constantes con los encargados de cada área, en especial con el área contable, para entender claramente los procesos de toda la compañía y como estos pueden afectarla financieramente. A partir de varias visitas a la compañía se generaron propuestas para el modelo contable e informes financieros los cuales fueron aprobados por los directivos. Como resultado final se reestructuró el plan único de cuentas, se implementó el modelo de contabilidad administrativa por centros de costos, se realizó y documentó el proceso de presupuestación del 2019 con las plantillas respectivas para su correcto seguimiento. Además, se crearon estados de resultados detallados por categorías, zonas y regiones, los cuales permiten analizar la rentabilidad de forma más detallada, y finalmente se construyó el flujo de efectivo del 2019 y su proyección a 3 años, con el fin de conocer las necesidades de efectivo de la compañía a futuro e implementar estrategias de inversión o deuda dependiendo del estado del flujo.

Palabras clave: Venta directa, Gestión financiera, Contabilidad, Estado de resultados, Flujo de efectivo.

## **ABSTRACT**

Analysis and financial management are key tools to maximize the profitability of any company, these allow you to be aware of financial health and support the development of a strategic plan. This is why in Ipanú direct sales company a financial restructuring has to be carried out, since it is an issue that has not been given more attention, but given to the growth of sales it is necessary to implement analysis and decision making based on financial reports. The purpose of this work is to define a financial management model for this company that allows a correct administration of the business and supports the decision-making process of the management team and the investors. In order to achieve this objective, interviews were conducted with other companies and there were constant meetings with the managers of each area, especially with the accounting area, to clearly understand the processes of the whole company and how these can affect it financially. Several visits to the company resulted in different proposals for the accounting model and financial reports which were approved by the managers. As a final result the accounting plan was restructured, the administrative accounting model by cost centres was implemented and the 2019 budgeting process was carried out and documented with the respective templates for its correct monitoring. In addition, detailed income statements were created by categories, zone and regions, which allow a more detailed analysis of profitability, and finally the cash flow of 2019 and its projection to 3 years was constructed, in order to know the company's cash needs in the future and implement investment or debt strategies depending on the flow state.

Keywords: Direct sales, Financial management, Accounting, Income Statement, Cash flow.

## INTRODUCCIÓN

Ipanú es una compañía de venta directa con 6 años de trayectoria, esta compañía es gestionada por los mismos accionistas, lo que hace que exista informalidad en algunos procesos, uno de estos es la gestión financiera, ya que no se realizan buenos análisis de los resultados y tampoco se hace seguimiento a los costos y gastos ejecutados. Dado el crecimiento de la empresa es importante consolidar esta área para garantizar un negocio rentable y perdurable. El presente trabajo tiene como objetivo principal definir un modelo de gestión financiera para la empresa Ipanú, que permita administrar de manera correcta el negocio y facilite la toma de decisión por parte de los inversionistas.

Para empezar, el capítulo de Preliminares se divide en tres partes, inicialmente se hace una contextualización de la compañía, donde se menciona el modelo de negocio, la estructura de la empresa, el problema que enfrenta actualmente respecto al manejo financiero y se trata un poco sobre la historia y evolución de Ipanú. Posteriormente se indica el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto y finalmente se aborda el marco teórico, donde se tratan los siguientes conceptos: contabilidad, centros de costos, estados financieros (estado de resultados, balance general y flujo de efectivo), presupuestos y plan único de cuentas.

Luego vamos a la metodología empleada para lograr los objetivos trazados. Ya que este es un trabajo de aplicación profesional la metodología se basa en la observación directa de procesos, entrevistas con los responsables de áreas y generación de propuestas y aprobaciones por parte de la compañía.

En el capítulo de productos, resultados y entregables, se exponen las estructuras e informes obtenidos al alcanzar cada uno de los objetivos específicos. Primero se muestra el proceso contable de la compañía, el cual es importante entender para conformar un nuevo modelo de contabilidad y se mencionan algunos informes que manejan. Luego, se muestran los cuestionarios realizados a las empresas Gutiérrez Márquez y Prebel, las respuestas a estas preguntas se pueden visualizar en los anexos 2 y 3. Posteriormente, se presenta las nuevas estructuras para el Plan único de cuentas y los centros de costos, las cuales fueron previamente aprobadas por la compañía, se da una breve explicación de la estructura y se mencionan las cuentas y centros de costos con mayor importancia en el negocio, la estructura de estos se puede ver en los anexos 4 y 5. Luego del planteamiento de este nuevo modelo contable también se propone una estructura para el estado de resultados administrativo, que permita un análisis más sencillo de los costos y gastos principales de la empresa. A partir de esta estructura se realiza el proceso de presupuestación el cual se puede ver en el anexo 8, donde además se propone una estructura para su correcto seguimiento. Con base en los resultados mencionados anteriormente se realizan los estados de resultados por categoría, zona y región, estos están en el anexo 6 y el instructivo para su realización está en el anexo 7. Posterior a esto, se construye el flujo de efectivo de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la compañía, el cual se dividió en entradas y salidas de dinero, en el caso de las entradas se conformó un archivo para estimarlas el cual está en el anexo 9 y en el anexo 10 se encuentran las entradas y salidas consolidadas, formando el flujo final. En el anexo 11 se encuentra el instructivo para su realización.

Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones del trabajo, las cuales se basaron en todos los resultados y experiencias obtenidas.

## **1. PRELIMINARES**

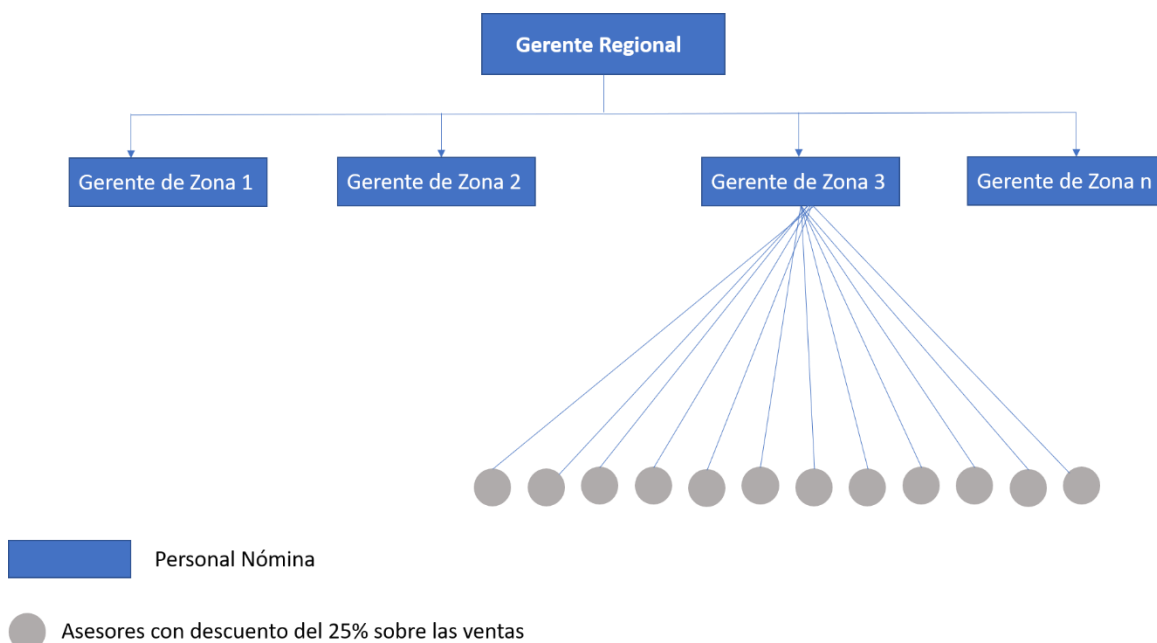
### **1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES**

#### **1.1.1 Contextualización de la empresa y el problema**

Ipanú es una empresa de venta directa con sede en la ciudad de Medellín, la cual se dedica al diseño y comercialización de prendas de vestir y accesorios para hombres y mujeres. La compañía cuenta actualmente con 47 zonas en diferentes ciudades del país, las cuales son abastecidas desde Medellín.

La venta directa es un canal de distribución al por menor, que requiere alto relacionamiento entre los consumidores y los vendedores independientes, debido a que es un “Negocio de Gente”. Por medio de este canal se comercializan los productos o servicios desde las compañías a los consumidores, normalmente hasta sus hogares o lugares de trabajo (ACOVEDI, 2010). Normalmente esto se hace a través de un catálogo físico, el cual se le da a la fuerza de ventas para que logren influenciar la decisión de compra de los clientes. El ciclo del negocio es de 18 campañas al año, de las cuales 16 son de 21 días y 2 son de 14 días. En Ipanú se maneja el tipo de venta plana, en el cual la ganancia de las asesoras es a través de descuentos sobre el precio de venta (Armél Botero & Palacio Molina, 2010), en este caso el descuento es del 25%. Esto quiere decir que no existe una relación laboral con la fuerza de ventas, las vendedoras no están afiliadas a la compañía. A continuación, se presenta la estructura de la venta plana:

### Ilustración 1-1 Estructura Plana Venta Directa



Tomado de: <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1513/1/ADMO0650.pdf>

La compañía no cobra el ingreso al negocio, lo cual es una ventaja para las asesoras ya que pueden empezar a vender el catálogo sin ninguna inversión inicial. Sin embargo, si se exige un pedido mínimo por campaña el cual es de \$150.000 en campañas impares y de \$120.000 en campañas pares, esto debido a que en Ipanú el catálogo cambia cada dos campañas, es decir que, se utiliza el mismo folleto para la venta de dos campañas. Por otro lado, el flete lo debe pagar la asesora y cuesta \$9.900 hacia todas las ciudades y pueblos del país.

Un componente importante en este modelo de negocio es el crédito que se le da a las asesoras. Las personas que quieran acceder a este crédito deben cumplir con una serie de condiciones las cuales son: ser mayor de edad y tener como máximo 75 años, no estar reportada en ninguna central de riesgo crediticio, enviar fotocopia de la última cuenta de servicios públicos y de la cédula, tener un codeudor que respalde el crédito y tres referencias. Si cumplen con estas condiciones se le otorga un crédito de \$250.000 valor factura, el cual puede aumentar de acuerdo a su historial en ventas.

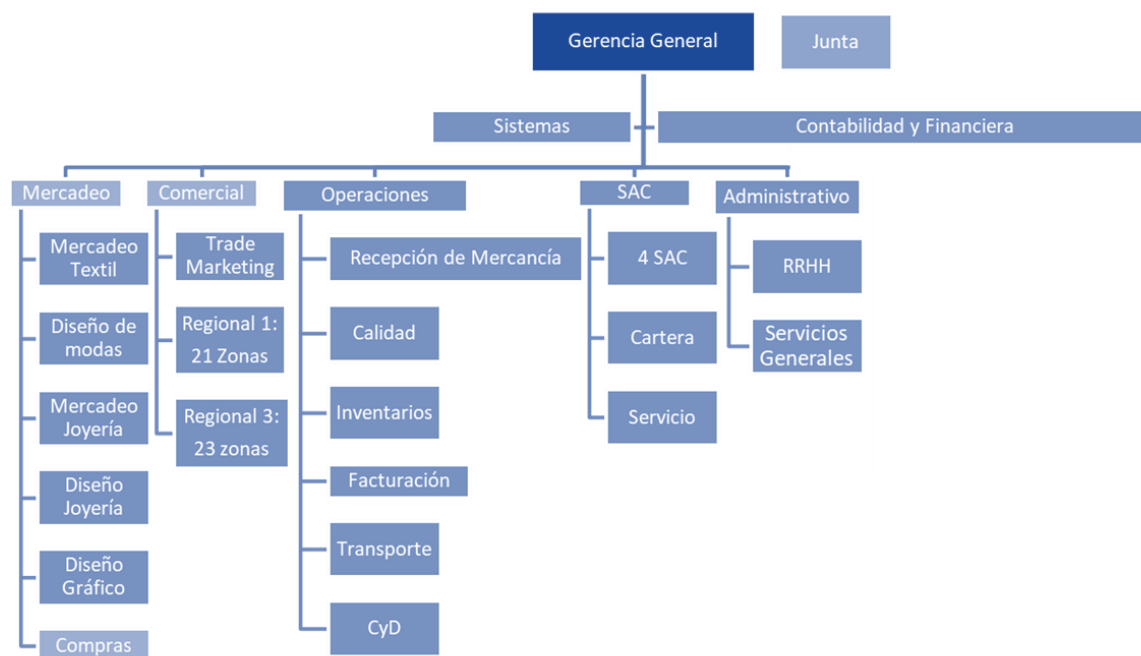
La compañía actualmente cuenta con 2 gerentes regionales, el del centro del país, con 21 zonas a cargo y la de la costa con 26 zonas a cargo. Estos son los encargados de manejar la fuerza de ventas, es decir las gerentes de zona, y estas últimas son las responsables de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

conseguir las asesoras y garantizar sus pedidos. Durante el ciclo de ventas se realiza una conferencia, para lanzar la nueva campaña con sus nuevos productos, ofertas y planes de incentivos. Posteriormente se da la venta de la campaña, en esa fase las gerentes deben tener muy clara la planeación de campo para lograr efectividad y alcanzar las metas. Luego se hace la facturación de los pedidos, el despacho desde la ciudad de Medellín y finalmente el ciclo cierra con los cambios y devoluciones de los productos.

En la empresa hay actualmente 110 empleados directos, 52 en el área comercial y 58 entre las áreas de mercadeo, trade marketing, diseño de modas, diseño gráfico, recursos humanos, cartera, compras, contabilidad, sistemas y logística. Como se puede observar en el organigrama, las áreas más amplias y organizadas son mercadeo, comercial y operaciones. Esto es debido a que el diseño del catálogo, la selección de los productos, la promoción y venta de estos y la logística de inventarios y entregas de pedidos, son procesos primordiales en este canal. Sin embargo, no hay un área financiera consolidada, simplemente hay un jefe de tesorería que se encarga de programar los pagos a proveedores y empleados y un área de contabilidad que consolida la información, realiza los cierres y generan informes mensuales.

**Ilustración 1-2 Organigrama Ipanú**



Tomado de: Documento inducción compañía IPANÚ

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



La estructura contable que se maneja en la compañía es muy tradicional y se realiza para satisfacer básicamente el tema fiscal y tributario. Se maneja bajo la estructura de plan único de cuentas, el cual busca la uniformidad en los registros de las operaciones económicas ejecutadas en las empresas, con la finalidad de tener una información contable más transparente, clara y confiable (PUC, 2014). Aunque esta estructura permite tener más orden en la contabilidad, si no se modifica a las necesidades de la empresa no permite efectuar un análisis de la información, debido a que no es tan fácil de visualizar en cuanto a los rubros importantes que se deben tener en cuenta en este modelo de negocio. Normalmente la compañía genera los estados de resultado y balance general mensualmente, sin embargo, solo se observa la utilidad que se obtiene y no se hace un análisis de los costos y gastos para determinar donde hay problemas que impidan que las ganancias sean mayores. El crecimiento que ha tenido la compañía en los últimos años, en cuanto a ventas y a personal, genera la necesidad de implementar acciones que propicien una mejor toma de decisiones basado en números.

El gran problema al cual se enfrenta Ipanú es que no se lleva a cabo una buena gestión financiera que permita realizar un seguimiento detallado de costos y gastos y que logre aportar a la toma de decisiones en las diferentes áreas de la compañía, esto no se hace debido a que en la empresa no existe una persona con los conocimientos adecuados que le preste atención a estos temas. Por otro lado, no tienen estructurado un flujo de efectivo, lo cual afecta notablemente a los inversionistas y a la planeación estratégica de la empresa.

El propósito de este trabajo es definir un modelo de gestión financiera para la empresa Ipanú que permita una correcta administración del negocio y apoye el proceso de toma de decisiones del equipo directivo y los socios.

Realizar esta reestructuración es importante debido a que el análisis financiero es primordial para evaluar la situación y desempeño económico en una compañía, de igual manera por medio de este se logran detectar las dificultades que se están presentando y generar lo correctivos necesarios y a tiempo para evitar que el problema crezca (Gómez Morales, 2002). La compañía quiere darle prioridad a este problema, ya que saben que su desempeño en esta área es muy bajo.

En cuanto a la proyección del flujo de efectivo y los estados financieros, estos permiten tener un mayor entendimiento del negocio, medir la rentabilidad futura y realizar cambios en el camino (Jiménez Sánchez, Rojas Restrepo, & Ospina Galvis, 2013), esta información proporcionada adecuada y oportunamente puede facilitar la toma de decisiones en cualquier área de la empresa.

El beneficio principal que trae la gestión financiera es el análisis de la eficiencia económica de la empresa, lo cual implica una correcta utilización de los recursos de la compañía, para

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

lograr maximización de la rentabilidad (Nava & Marbelis, 2009). Ipanú debe mejorar en este aspecto para facilitar el análisis financiero, debido a que es una herramienta gerencial y analítica clave de la organización, donde la información cuantitativa y cualitativa obtenida permite estar al tanto de la salud financiera de la empresa, por medio del cálculo de indicadores que dan a conocer el nivel de liquidez, la eficiencia en el manejo de los activos, el grado de solvencia, la capacidad de endeudamiento y el nivel de rentabilidad (Nava & Marbelis, 2009)

### **1.1.2 Antecedentes**

Ipanú es una compañía de venta directa fundada hace 6 años, sus dueños tienen una trayectoria de más de 25 años en el mercado de la bisutería en el canal del retail. La empresa inicio con 6 empleados en una oficina pequeña en el sector del poblado, en sus principios vendían exclusivamente joyería. Durante 2 años se manejó solo esa línea de producto, pero los resultados no fueron muy satisfactorios, porque este no tenía una recompra constante, entonces se decidió empezar con una nueva línea de productos, la cual comprendía bienes como perfumes, champú, cremas corporales, antibacteriales, maquillaje entre otros, esta línea se denominaba bienestar. Su apertura aumentó el interés de las personas por el catálogo y el reconocimiento de este, ya que anteriormente no era muy atractivo para las vendedoras por la poca oferta que tenía.

Debido a que los productos de bienestar no generaban tanto beneficio a la compañía, ya que no aumentaban la orden promedio de los pedidos, se decidió apoyar la venta con otros productos, como bolsos, billeteras y gafas. Esto aumentó el portafolio, por lo tanto, la inversión de los socios creció, sin embargo, con esta estrategia las ventas mejoraron.

A finales del año 2015 la empresa decidió eliminar los productos de bienestar e incursionar en productos textiles, debido a que al realizar un estudio del mercado de la venta directa se percataron que este era un producto que tenía recompra y que encajaba a la perfección con el producto diferenciador de ellos, el cual era los accesorios. Los socios de la empresa tenían cierto miedo de lanzarse en este nuevo mercado, ya que tenían un conocimiento nulo del tema y la competencia con los demás catálogos era muy grande.

El catálogo actualmente se compone 50% con productos de bisutería y complementarios (bolsos, billeteras y gafas), importados y nacionales y 50% productos textiles, todos realizados por múltiples proveedores, la compañía no produce ninguno de los productos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La empresa ha tenido crecimiento a lo largo de los años de operación, y el año pasado alcanzó el punto de equilibrio, sin embargo, ha sido difícil mantenerlo, ya que se han presentado varios obstáculos, incluyendo la situación económica del país y la alta competencia.

Durante los últimos años el crecimiento económico del país ha sido bajo, por debajo de las metas estipuladas (Portafolio, 2018). El sector textil específicamente ha venido decreciendo en años anteriores, presentando decrecimientos hasta de 9,7%. Este decrecimiento es debido a una demanda decreciente, altos inventarios y el permanente ingreso al país de productos a precios muy bajos, en la mayoría por contrabando. Lo sorprendente es que mientras la producción real del sector disminuye, el comercio de textiles y confecciones esta aumentado. Esto se da por las permanentes campañas de precios bajos que han aplicado las marcas para salir de sus inventarios y lograr rotación del producto (Revista Dinero, 2017).

Aunque los últimos años no han sido buenos económicamente, se espera una recuperación económica, con un crecimiento alrededor del 3%, según la proyección del gerente del Banco de la República, respaldado especialmente en el aumento de los precios del petróleo, el consumo de los hogares, de las exportaciones y de la inversión en el país (El Universal, 2018).

Por otro lado, la venta directa en el país ha tenido un constante crecimiento a lo largo de los años. Según un estudio realizado por Nielsen, la venta directa es uno de los canales que mayor desarrollo ha tenido en Colombia, creciendo un 26%, este canal pesa un 4% dentro de las ventas de todos los canales. El estudio muestra también que este formato le está quitando participación a otros canales (53%), especialmente a tiendas e hipermercados (Nielsen, 2014).

Aunque, como se mencionó anteriormente, la compañía aún no cuenta con unas buenas ganancias, los socios ven una gran oportunidad de negocio en la empresa y quieren seguir apostándole al crecimiento de esta. Su aumento en ventas es evidente, también en portafolio y cantidad de empleados. Todo este crecimiento ha venido acompañado de una inversión alta por parte de los accionistas. En el 2017 Ipanú finalizo el año con 2.800 vendedores independientes. El año 2018 cerró con un total de 6.000 asesoras independientes y para el 2019 la proyección son 8.000 asesoras.

Es importante resaltar que Ipanú no es la única compañía con falencia en el área financiera, en un trabajo titulado “Guía de gestión financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas” se menciona que las PYMES presentan grandes dificultades en cuanto a la gestión empresarial, en especial en torno a la gestión financiera, de este trabajo se concluyó que las empresas conocen sus estados financieros, pero no saben interpretarlos, evitando

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

así la toma de decisiones correctivas y preventivas (Arboleda Ramírez, Jaramillo Buitrago , & Lochmuller, 2013). Por otro lado, en un estudio realizado en la empresa Agrocuaria Mais S.A.S se evidenció que no se contaba con un análisis financiero que permitiera dar un diagnóstico sobre la gestión de los recursos y las posibilidades de crecimiento. Se encontró que era vital incorporar en la gestión el control de los costos y gastos incurridos, debido a que estos representaban un alto monto sobre las ventas y a partir de este seguimiento se lograron tomar decisiones con argumentos para mejorar la situación de la empresa (Gallón López, Tamayo Jaramillo, & Maya Ceballos, 2012).

Ipanú es una compañía gestionada por los mismo accionistas, lo cual hace su estructura un poco informal, pero dado el crecimiento de la compañía y la cantidad de dinero invertido en el proyecto es necesario tener un área donde se gestione la estructura financiera de la empresa y se realicen y analicen informes que faciliten la toma de decisiones de los inversionistas, ya que para ellos es necesarios tener más claridad sobre el futuro de la empresa y las próximas inversiones que deben realizar, todo con el fin de buscar una rentabilidad perdurable.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Definir el modelo de gestión financiera de la empresa Ipanú que permita hacer una correcta administración del negocio y apoye el proceso de toma de decisiones del equipo directivo y los socios.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Entender el modelo contable que se usa actualmente, los informes financieros que se realizan, el análisis de estos, y las dificultades que se generan en el proceso.
- Proponer y validar un modelo de contabilidad administrativa que permita a la dirección de la compañía mayor entendimiento de las cifras contables.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Definir el proceso de presupuestación de la compañía y formular un modelo de seguimiento para monitorear su correcta ejecución.
- Realizar los estados de resultados detallados por líneas de productos, regiones comerciales y zonas comerciales.
- Construir el flujo de efectivo de la compañía para entender las necesidades de dinero que se tienen a futuro.

### **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.3.1 Contabilidad**

Podemos definir la contabilidad como un sistema que se utiliza para la medición de las actividades del negocio, el cual procesa dicha medición en informes como estados contables o estados financieros. Esto con el fin de comunicar resultados y hallazgos que faciliten el proceso administrativo y la toma de decisiones de una empresa (Yermanos Fontal & Correa Atehortua, 2011).

La contabilidad debe cumplir con unos objetivos generales y unos objetivos cualitativos. Sus objetivos generales según El Statement of Financial Accounting Concepts n°1 son (Asociación Americana de Contabilidad, s.f.):

- Ayudar a acreedores, inversionistas y demás usuarios a tomar decisiones racionales con relación a las inversiones, créditos y asuntos similares.
- Ayudar a acreedores, inversionistas y demás usuarios a estimar las fechas de cobro y las posibles entradas de efectivo provenientes del pago de dividendos o intereses y del producto de la venta.
- Informar sobre los activos económicos y las obligaciones que afecten estos recursos (pasivos). (Urías Valiente, 1991)

Por otro lado, los objetivos cualitativos de la contabilidad son relevancia, objetividad, comparabilidad, claridad y periodicidad adecuada.

Debido a que la contabilidad es útil para varios tipos de usuarios como propietarios, gerentes, acreedores y gobierno, hay diferentes ramas, las cuales son:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- a. Contabilidad Administrativa: orientada a facilitar la planeación, dirección, control y toma de decisiones. Se encarga de presentar información cuantitativa y cualitativa orientada al futuro de la organización. Esta rama es la que permite la ventaja competitiva, debido a que por medio de esta se puede lograr un liderazgo en costos y diferenciación frente a las otras compañías (Ramírez Padilla, 2008).

La contabilidad administrativa incluye datos históricos y estimados, los cuales utiliza la gerencia para llevar a cabo operaciones cotidianas, planear operaciones futuras y desarrollar estrategias generales de negocios. Los reportes administrativos no necesariamente deben ser preparados de acuerdo con los principios de la contabilidad. Debido a que solo la gerencia utiliza esta información, el contador puede proveer esta información según las necesidades de la gerencia. Una ventaja de la contabilidad administrativa es que los reportes pueden pasarse de manera periódica como en la contabilidad financiera, o en cualquier momento en que la gerencia requiera la información. Finalmente, la contabilidad administrativa puede preparar reportes para sacar información para toda la entidad económica o un segmento de la misma, como una división, productos, proyecto o territorio (Warren, Reeve, & Fess, 2005).

- b. Contabilidad Financiera: está orientada a proporcionar la información necesaria a terceros relacionados con la empresa, como accionistas, inversionistas, instituciones de crédito, proveedores, bancos, entre otros. La información que presenta es cuantitativa e histórica (Ramírez Padilla, 2008). Según otros autores, en el caso de la contabilidad financiera, en los estados financieros se reportan de manera objetiva y periódica los resultados de operaciones pasadas (Warren, Reeve, & Fess, 2005).

Los informes financieros preparados por las empresas son una fuente clave para decisiones sobre asignación de recursos, por parte de inversionistas y acreedores (Stickney, Weil, Shipper, & Francis, 2011).

- c. Contabilidad Fiscal: orientada a dar cumplimiento a obligaciones tributarias de las organizaciones (Ramírez Padilla, 2008).

### 1.3.2 Centros de costos

La contabilidad es una herramienta que tiene ciertas limitaciones por sí sola, debido a que, esta se realiza de manera muy general y aunque facilita el uso de información para cumplir

con los requisitos legales y suministrar información a externos, a la hora de realizar un análisis interno de la organización, este se dificulta.

Un centro de costos es una unidad organizativa que muestra de forma determinada y limitada donde se producen ciertos costos y gastos (Bermúdez, Molina, Bennici, Guerrero, & Guanipa, 2014). Las empresas pueden estructurar sus centros de costos de la manera que consideren pertinente, estos se pueden crear desde el punto de vista organizacional de las empresas (áreas o departamentos), desde las unidades de negocio o actividades, o simplemente por producto o responsable.

El principal objetivo de los centros de costos es registrar, cuantificar y agrupar la información para evaluar la eficiencia de la gestión de cierta compañía (Cigoña, 2014). Permitiendo una toma de decisiones acertada y control responsable de costos y gastos.

Estos representan una localización clara de donde se producen determinados costos, agrupándolos en unidades de decisión, control y responsabilidad. Es decir que cada departamento que tenga un responsable y cuente con un presupuesto es un centro de costos. Una empresa puede crear los centros de costos que considere pertinentes, debido a que la relevancia de los costos en cada empresa varía según la importancia que le den los responsables para su análisis. (Cigoña, 2014)

Los centros de costos se pueden dividir en:

- Principales: los que intervienen directamente en la fabricación del producto.
- Auxiliares: los costes indirectos de la producción.

Estos también se pueden clasificar como (Los Costos, s.f.):

- Centros de costo administrativos (CCA): pertenecen a los departamentos que realizan funciones de dirección y control de las operaciones generales de la compañía. (Riquelme, 2017).
- Centros de costo de servicio (CCS): departamentos que apoyan a otros centros de costos, para que desarrollen sus actividades de manera eficiente.
- Centros de costo productivos (CCP): departamentos que realizan la transformación de las materias primas.
- Centros de costo de ventas (CCV): comercializan los productos terminados.

Los CECOS operan como una bolsa en la cual van a caer las cuentas del PUC, para así lograr agrupar los ingresos, costos y gastos que le pertenecen. Cada uno de estos debe ser creado con un número y nombre específico, el cual no debe repetirse, y para un mayor entendimiento se recomienda que la estructura sea anidada.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se deben crear los centros de costos que en realidad se necesiten, ya que a mayor número de CECOS puede haber mayor complejidad y costos debido a la cantidad de información que se debe procesar y clasificar. Cada CECO debe contener mínimamente un producto, proceso o servicio completo.

Los centros de costos son una herramienta estratégica importante que permite presentar resultados del desempeño operacional, logrando identificar debilidades y fortalezas para la toma de decisiones. También es una herramienta de planificación y control de ingresos y egresos que permite realizar una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado. Y finalmente permite un análisis de desempeño por departamento de acuerdo con los presupuestos y objetivos trazados (Riquelme, 2017).

### 1.3.3 Estados financieros

Un estado financiero es una relación de cifras vinculadas con uno o varios aspectos del negocio y presentadas con un patrón. Su objetivo es presentar información que permita a los interesados tomar decisiones. Por ejemplo, un inversionista los utiliza para decidir si invierte; un proveedor para conceder créditos; un banco para decidir si otorga préstamos y la administración los utiliza para evaluar y tomar decisiones con respecto al rumbo que le darán a la empresa. Debido a que varias personas usan los estados financieros para tomar diferentes decisiones estos deben ser confiables, equitativos y comprensibles (García S., 1999). Es importante precisar que los estados financieros deben ser realizados con transparencia y basarse en los principios contables y normas legales de cada país, para que propicien información veraz y útil a los usuarios. (Becerra, 2010)

Una característica de los estados financieros es que exponen la situación de los recursos económicos y financieros de la empresa y los cambios experimentados a una fecha determinada, todo esto con base en los registros contables realizados previamente. (Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, s.f.)

Los principales estados financieros son:

- a. **Estados de resultados:** representa de manera separada las transacciones de ingresos y gastos de la compañía durante determinado período. El estado de resultados es primordial ya que mostrará la capacidad de la compañía de obtener ingresos por encima de sus gastos, lo cual determinará su éxito. Los ingresos y los gastos son fuentes importantes de los flujos de efectivo para la empresa. (Bettner, Meigs, Haka, & Williams)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Los ingresos son aumentos en los activos de la compañía y originan flujos de efectivo positivos. Por otro lado, los gastos son disminuciones en los activos de la compañía y dan como resultado flujos de efectivo negativos. La utilidad neta es la diferencia entre los dos. En caso de que los gastos de la compañía sean superiores a los ingresos, la situación se denomina pérdida neta. (Bettner, Meigs, Haka, & Williams)

El renglón más importante del estado de resultados es la utilidad operativa debido a que esta es la que permite evaluar que tan atractivo es un negocio, independientemente de la forma como esté financiada, es decir, independientemente de su estructura financiera (García S., 1999)

El estado de resultados es supremamente importante debido a que mide la calidad de la gestión, ya que del manejo inteligente de los activos y del control adecuado de los gastos y deudas, dependerá que una empresa gane o pierda dinero. De tal manera que este es uno de los informes apropiados para evaluar la gestión de un gerente, sus aciertos y desaciertos. En términos monetarios mediante este informe se mide el resultado económico de la empresa por las actividades desarrolladas durante un período, además, este resultado afectará la composición del patrimonio, incrementándolo o disminuyéndolo, lo cual se ve reflejado en el balance general (Zapata Sánchez, 2011)

La presentación del Estado de Resultados depende de la actividad de la empresa, que puede ser de servicios, comercial o manufacturera, o una combinación de estas. A continuación, se muestra la estructura de estado de resultados para una empresa comercializadora.

**Tabla 1-1 Estructura Estado de Resultados**

| EMPRESA COMERCIAL S.A.<br>Estado de Resultados<br>Año 1<br>(Cifras en Miles) |               |
|--|---------------|
| Ventas brutas  | \$12.500      |
| Menos: Devoluciones en ventas  | 400           |
| Descuentos en ventas   | 600           |
| <b>VENTAS NETAS</b>  | <b>11.500</b> |
| Menos: Costo de mercancía vendida  |               |
| Inventario inicial   | \$2.800       |
| Más compras netas  | 4.500         |
| Costo de la mercancía disponible   | 7.300         |
| Menos inventario final   | 3.100         |
| <b>TOTAL COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA</b>                                   | <b>4.200</b>  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>7.300</b>  |
| Menos gastos de operación:   |               |
| Gastos de administración   | 1.200         |
| Gastos de ventas   | 2.100         |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>  | <b>4.000</b>  |
| Menos intereses  | 1.600         |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE FINANCIAMIENTO</b>                                    | <b>2.400</b>  |
| Más otros ingresos   | 300           |
| Menos otros egresos  | 200           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>   | <b>2.500</b>  |
| Menos provisión para impuestos   | 800           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>   | <b>1.700</b>  |

Cuadro 3-1 Estado de Resultados de una empresa comercial

Tomado de: *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. (García S., 1999)

En el Anexo 1 se muestran más estructuras de Estados de resultados.

- b. Balance General:** este estado financiero muestra lo que la empresa tiene, es decir los activos y la forma como están financiados (los pasivos y el patrimonio). Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio (García S., 1999). El balance puede ofrecer información de gran utilidad analítica, como la liquidez, la solvencia y la capacidad de endeudamiento de la compañía (Urías Valiente, 1991).

Los activos constituyen recursos económicos con el potencial de proporcionar futuros beneficios económicos a la empresa. Los activos corrientes incluyen el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

efectivo y los activos que una empresa espera convertir en efectivo dentro de un período de un año (por ejemplo, efectivo, cuentas por cobrar e inventario) y los activos no corrientes son mantenidos y utilizados por varios años (terrenos, edificios, equipos, patentes).

Los pasivos son derechos de los acreedores por los fondos, bienes o servicios proporcionados a la compañía. Los pasivos corrientes representan las obligaciones que se pagarán dentro de un período de un año (cuentas por pagar a proveedores y salarios a empleados) y los pasivos no corrientes son préstamos donde el proveedor de estos no espera recibir la totalidad del pago durante el próximo año.

El patrimonio neto incluye los montos invertidos por los accionistas y las utilidades retenidas (Stickney, Weil, Shipper, & Francis, 2011).

**Tabla 1-2 Estructura Balance General**

| EMPRESA COMERCIAL S.A.<br>Balance General<br>Dic. 31 Año1<br>(Miles de \$) |               |                          |              |
|--|---------------|--------------------------|--------------|
| ACTIVOS  |               | PASIVOS                  |              |
| Caja y bancos  | 500           | Proveedores              | 4.200        |
| Inversiones temporales   | 400           | Prestaciones sociales    | 400          |
| Cuentas por cobrar   | 4.400         | Impuestos por pagar      | 1.000        |
| Inventarios  | 3.100         | Obligaciones bancarias   | 2.300        |
| Activos Corrientes   | <u>8.400</u>  | Pasivos Corrientes       | <u>7.900</u> |
| Inversiones Largo Plazo  | <u>1.600</u>  | Préstamos largo plazo    | 3.800        |
| Terrenos   | 3.400         | Bonos por pagar          | 1.800        |
| Edificios  | 10.200        | Pensiones de jubilación  | 2.700        |
| Maquinaria y equipo  | 1.700         | Pasivos Largo Plazo      | <u>8.300</u> |
| Muebles y enseres  | 900           | TOTAL PASIVOS            | 16.200       |
| Vehículos  | 5.200         | PATRIMONIO               |              |
| Depreciación acumulada   | (4.600)       |                          |              |
| Activos Fijos  | <u>16.800</u> |                          |              |
| Seguros prepagados   | 600           |                          |              |
| Intereses prepagados   | <u>800</u>    |                          |              |
| Activos Diferidos  | <u>1.400</u>  | Capital                  | 8.000        |
| Valorizaciones   | <u>1.100</u>  | Reservas                 | 2.200        |
| TOTAL ACTIVOS  | 29.300        | Utilidades no apropiadas | 1.800        |
|  |               | Superávit de capital     | <u>1.100</u> |
|  |               | TOTAL PATRIMONIO         | 13.100       |
|  |               | TOTAL PAS. Y PATRIM.     | 29.300       |

Cuadro 3-8 Ilustración típica de un Balance General

Tomado de: *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones.* (García S., 1999)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- c. Flujo de efectivo:** El flujo de efectivo da información útil sobre la habilidad de la empresa para generar dinero a partir de las operaciones, conservar y ampliar su capacidad operativa, cumplir con sus obligaciones financieras y pagar dividendos. Además, es adecuado para que los gerentes evalúen las operaciones pasadas, así como para planear la inversiones y actividades de financiamiento (Warren, Reeve, & Fess, Contabilidad Administrativa, 2005). Para que la operación de una empresa sea exitosa, esta debe generar más efectivo del que gasta (Stickney, Weil, Shipper, & Francis, 2011).

Este estado financiero informa sobre las transacciones que afectan el disponible de la compañía (caja y bancos). Es útil para evaluar las posibilidades de éxito o fracaso de la empresa. La realización de flujos proyectados es importante para el análisis financiero ya que permite estimar el superávit o déficit de tesorería que puede tener la compañía y permite ejercer acciones correctivas (CEUPE, s.f.)

La fórmula más simple para este flujo es la siguiente:

$$\begin{aligned} &\text{Saldo inicial de disponible} + \text{Cobros previstos del período} - \text{Pagos previstos del período} \\ &= \text{Saldo final de disponible previsto} \end{aligned}$$

#### 1.3.4 Presupuestos

- a. Definición de presupuesto:** expresión cuantitativa formal de los objetivos que debe alcanzar la compañía en determinado período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1988). Es cuantitativo debido a que los objetivos deben ser medibles y su alcance requiere de recursos, es formal porque necesita de la aceptación de quienes están en la organización y es fruto de las estrategias adoptadas debido a que la estrategia permite alinear las diferentes actividades de la empresa hacia el logro de un objetivo en común.

En el medio económico en el que vivimos actualmente predomina la incertidumbre, y esto aumenta los riesgos de la compañía, es por esto que si una empresa quiere sostenerse en un mercado tan competitivo debe planear todas sus actividades. El presupuesto es una herramienta de planeación y control que refleja el comportamiento de indicadores económicos y los relaciona con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la compañía (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1988).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **b. Clasificación de los presupuestos:**

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados: normalmente se hacen para un solo nivel de actividad. Una vez se alcanza, no se permiten ajustes. Es así como se efectúa un control anticipado, donde no se considera el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1988).
- Flexibles o variables: se realizan para diferentes niveles de actividad. Se puede pensar en un presupuesto flexible como una serie de presupuestos estáticos para diferentes niveles de actividades. Estos son útiles para estimar y controlar los costos y gastos de operación de una fábrica (Warren, Reeve, & Fess, Contabilidad Administrativa, 2005).
- A corto plazo: se planifican para cumplir durante un año.
- A largo plazo: las compañías adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1988).

## **c. Proceso presupuestario:** según Jorge Burbano y Alberto Ortiz, autores del libro “Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos” (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1988), el proceso de presupuestación tiene las siguientes etapas:

1. Pre-iniciación: en esta primera etapa se evalúan los resultados obtenidos en períodos anteriores, se analizan los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial, y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico inicial ayuda a aterrizar los fundamentos del planteamiento, estratégico y táctico, para que exista objetividad en la toma de decisiones tales como la selección de las estrategias competitivas y la selección de las opciones de crecimiento (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1988).
2. Elaboración del presupuesto: en esta etapa se le da dimensión monetaria a los planes establecidos según las siguientes pautas:
  - I. El responsable del proceso presupuestario ya sea el director financiero o de control, debe proporcionar a las diferentes áreas de la compañía la documentación soporte, donde se incluyan unas instrucciones concretas para la realización del presupuesto y las

- plantillas para la remisión homogénea de la información presupuestaria (Campa Planas, 2006).
- II. En general, cada departamento de la compañía realiza su correspondiente presupuesto y posteriormente lo envía al área de Control de Gestión (Campa Planas, 2006).
    - Respecto a las ventas, su valor dependerá de las cantidades a comercializar intuidas y sus respectivos precios.
    - En el campo productivo se deben programar las cantidades a fabricar o ensamblar, según lo estimados en ventas que se hayan realizado previamente y las políticas de inventarios que tenga la empresa.
    - Basándose en los programas de producción y las políticas que regulan los niveles de inventario de insumos y materias primas, se deben definir las cantidades a comprar.
    - Apoyándose en los requerimientos de personal que realice cada área, según los criterios de remuneración y las exigencias del gobierno, el área de recurso humanos es la encargada de presupuestar la nómina.
  - III. Les compete a los encargados del proceso presupuestal recopilar la información de operación y programas que requieran inversiones adicionales.
  - IV. Luego se analizan todos los presupuestos recibidos, verificando su vínculo con los objetivos trazados, el grado de probabilidad en su obtención, y se revisan detalladamente los cálculos realizados. En caso de que se deban realizar cambios, se devuelve el presupuesto al departamento correspondiente para que este lo corrija (Campa Planas, 2006).
  - V. Posteriormente se deben realizar unas reuniones de discusión y aprobación con la gerencia y el área de planeación financiera, para revisar el presupuesto de cada departamento, realizando el análisis y los comentarios necesarios, para llevar acabo los ajustes finales y proceder a su aprobación y consolidación del presupuesto general de la compañía (Campa Planas, 2006).
  - VI. Finalmente se realiza la comunicación formal de los objetivos presupuestarios y se difunde dicha información.
3. Ejecución: esto es la puesta en marcha del presupuesto, con el interés de alcanzar las metas trazadas.

4. Control y seguimiento: en esta etapa las actividades más importantes son:
  - I. Preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa que tengan comparaciones numéricas y porcentuales de lo ejecutado y lo presupuestado.
  - II. Analizar y explicar las razones por las cuales existen desviaciones.
  - III. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
5. Evaluación: al finalizar el proceso de presupuestación se realiza un informe de los resultados obtenidos, que debe contener las variaciones y el comportamiento de todas las funciones y actividades empresariales.

### 1.3.5 Plan Único de Cuentas

Para entender el modelo contable que se utiliza en la compañía debemos empezar por entender que es el plan único de cuentas. Este es un catálogo de cuentas en las cuales se registran los hechos contables de determinada compañía. El objetivo del PUC es que exista una uniformidad en el registro de las operaciones económicas que llevan a cabo los comerciantes, para lograr mayor transparencia, confiabilidad, claridad y comparabilidad en la información. (PUC.com.co, 2013)

El plan único de cuentas tiene un catálogo de cuentas y su respectiva descripción para un correcto registro y aplicación de estas. Todas las operaciones y transacciones económicas deben verse reflejadas en estas cuentas.

El PUC tiene los siguientes niveles:

- I. Clase: El primer dígito
- II. Grupo: Los dos primeros dígitos
- III. Cuenta: Los cuatro primeros dígitos
- IV. Subcuenta: Los seis primeros dígitos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por otro lado, este plan cuenta con las siguientes clases: las clases 1, 2 y 3 comprenden las cuentas que conforman el balance general; las clases 4, 5, 6 y 7 corresponden a las cuentas del estado de ganancias o pérdidas o estado de resultados y las clases 8 y 9 detallan las cuentas de orden.

De manera más específica, cada cuenta se refiere a el siguiente concepto:

**Tabla 1-3 Cuentas PUC**

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Activo                              |
| 2 | Pasivo                              |
| 3 | Patrimonio                          |
| 4 | Ingresos                            |
| 5 | Gastos                              |
| 6 | Costos De Venta                     |
| 7 | Costos De Producción O De Operación |
| 8 | Cuentas De Orden Deudoras           |
| 9 | Cuentas De Orden Acreedoras         |



## 2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

Lo primero que se realizará es recopilar la información necesaria para llevar a cabo un diagnóstico interno de la compañía, y lograr identificar las variables de interés y de análisis para el proyecto. Esto se hará por medio de observación directa, en reuniones con las personas encargadas del área contable de la compañía, donde se logre entender al detalle todos los procesos financieros que se realizan, desde la recolección de información hasta la realización de estados financieros, y se observe con claridad las dificultades que se generan en el proceso. También se solicitará a la empresa acceso a los archivos e información que se considere necesaria.

A partir del diagnóstico anterior y toda la información recolectada, se confirmará la necesidad de la compañía de implementar un nuevo modelo de contabilidad administrativa, el cual permita dar un mayor entendimiento de las cifras contables. Para la implementación de este modelo, inicialmente se realizarán entrevistas a empresas que cuenten con un sistema contable por centros de costos. Lo anterior con el fin de determinar la mejor modalidad para aplicar en la compañía, ya sea por departamentos, subáreas, líneas de producto o regiones. Esto brindará a la empresa herramientas para establecer si debe centralizar o descentralizar las decisiones económicas en cuanto a la inversión de recursos y toda su estructura de costos y gastos.

Luego de elegir la modalidad óptima, esta se le propondrá a la compañía y luego de sus sugerencias y aceptación, se programarán reuniones con la contadora para definir de forma detallada la estructura de los centros de costos que se crearán.

Se debe identificar la estructura ideal para el estado de resultados, estas se propondrán a la empresa, se validarán cualitativamente y posteriormente se confirmarán para su consolidación.

Para definir un proceso de presupuestación y su correcto seguimiento y ejecución se hará uso de la plantilla de estado de resultados definida anteriormente y se propondrán las plantillas ideales para el seguimiento de este, las cuales se validarán con la empresa. Estas estructuras se deben aprobar con los jefes de cada área, pues cada una de estas deberá tener su propio presupuesto y hacerle el respectivo seguimiento.

Con la esta nueva estructura contable propuesta anteriormente, el proceso para la realización de estados de resultados por líneas de productos, regiones comerciales y zonas comerciales se hará mucho más fácil y el análisis financiero para la toma de decisiones será un proceso más sencillo y comprensible.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se realizarán las respectivas plantillas en EXCEL y se adjuntará un listado de todos los archivos y la información necesaria para la realización y consolidación del estado de resultados.

Finalmente se propondrá la construcción del flujo de efectivo proyectado. La estructura de este también deberá ser validada por la empresa. De igual forma será preciso generar un listado con todos los archivos que serán necesarios para el desarrollo de este flujo. Con este informe se espera facilitar el entendimiento oportuno de la necesidad de efectivo de la compañía, en especial para conocimiento de los inversionistas.

Como resultado de todo este proceso se hará entrega a la empresa de todas las plantillas realizadas, con los listados de los archivos necesarios para su consolidación y si es necesario un instructivo para su correcto uso.

### 3. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

| PRODUCTO ESPERADO                                       | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES   | ENTREGABLE   |
|---|---------------------------|---|--|
| Entrevistas   | 100%                      | Se logró, se realizó la entrevista a dos empresas.  | Anexo 2 y 3  |
| Modelo de contabilidad (PUC y centros de costos)        | 100%                      | Se logró, la estructura está conformada   | Archivos de Excel con CECOS y PUC. Anexo 4 y 5   |
| Estructura de estado de resultados                      | 100%                      | Se logró, la estructura está conformada   | Estructura conformada y presente en el informe.  |
| Estados de resultados por categorías, zonas y regiones. | 100%                      | Se logró, se conformaron 5 estados de resultados.   | En el Anexo 6 (Archivo de Excel) se encuentran los estados de resultados y en el Anexo 7 se tiene un instructivo de la construcción y actualización del archivo. |
| Proceso de presupuestación y seguimiento                | 100%                      | Se logró, se conformó el presupuesto y las tablas para su seguimiento.                                  | Archivo de Excel. Anexo 8  |
| Flujo de efectivo                                       | 100%                      | Se logró, se consolidó el flujo de efectivo para la compañía y se proyectaron los años 2020, 2021, 2022 | Archivos Excel. Anexo 9 y 10. Anexo 11 con instructivo en Word.  |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### **3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA EMPRESA**

#### **3.1.1 Proceso de contabilidad**

El proceso de contabilidad en una empresa de venta por catálogo comienza cuando una de las áreas realiza una compra. Cuando entra la factura, esta se causa, es decir que se ingresa en el mes en el que llegó, pero la cancelación no se realiza el mismo día, ya que muchos de los proveedores con los que se trabaja dan plazos para el pago (la gran mayoría).

Para poder ingresar todas estas facturas se deben crear los proveedores en el sistema con todos los datos que se exigen legalmente y los días de crédito que le otorga a la empresa. La compañía tiene proveedores que se asignan al gasto, como el fotógrafo, los modelos, proveedores de papelería, proveedor de planes de celular, proveedores de incentivos, entre otros y proveedores que se asignan al costo, es decir todos los proveedores a los cuales se le compra la mercancía que se comercializará. Cuando cada factura se ingresa se le debe asignar una cuenta contable en específico.

El área de operaciones debe tener una comunicación estrecha con contabilidad. La persona encargada de la recepción de la mercancía debe enviar todas las facturas a contabilidad para su causación. Por otro lado, la contadora debe validar la salida de inventario de todos los productos, si hay algún producto que salió del inventario y no se facturó (no se refleja en la venta) debe irse al gasto, ya sea como regalos para las asesoras, muestras o castigo de inventario (por obsolescencia o daño).

El resto de las áreas de la compañía simplemente entregan a contabilidad todas las facturas de compras de ciertos productos para su operación o servicios. Las facturas que se le entregan a contabilidad deben ir firmadas por el director de cada área o subárea.

Mensualmente se realiza un cierre contable para obtener los resultados de la compañía. Se debe tener cuidado especial con las campañas en contabilidad, debido a que durante un mes se pueden presentar ingresos, costos y gastos de varias campañas.

En la compañía en el área de contabilidad hay una contadora y dos auxiliares. Estas personas se encargan básicamente de procesar toda la información en el sistema y realizar los cierres contables, posteriormente una compañía de asesorías contables, revisa que toda

esta información este ingresada correctamente, conforma los estados financieros y desarrolla un plan tributario.

El software empresarial que se maneja se llama Ofimática, este se encarga de integrar la información. En este sistema se suben todas las facturas de gastos y de costos asignadas a determinada cuenta contable. Posteriormente, esta información se puede descargar para armar los estados de resultados.

Posterior a la causación de las facturas, la contadora verifica que facturas están próximas a vencerse y se las envía a la persona encargada de tesorería, quien define que pagos puede realizar y cuales son posible aplazar, dependiendo de la cantidad de ingresos percibidos. Esta planeación de desembolsos se realiza con información del día a día, la empresa no planea ni proyecta sus flujos de efectivo.

### 3.1.2 Informes actuales

Actualmente la compañía genera varios informes que contienen principalmente información comercial:

- **Informe forecast:** este informe es un sensibilizado de ventas, de acuerdo a las ventas que se realizaron en la última campaña se proyectan las campañas faltantes del año y las de próximos años. Se sensibilizan o actualizan los siguientes indicadores para cada zona: Nuevas, Reingresos, Egresos, Posibles Egresos, Capitalización, Activas, Actividad, Inactivas, Pedidos, Orden Promedio, Venta Neta, Consecutividad, Retención PE, % Consecutividad, % Retención PE.

Al finalizar este informe se obtiene una nueva venta para cada una de las campañas faltantes del año y una nueva venta del año total. La proyección se basa partiendo del número de asesoras que se tendrán activas la próxima campaña y a partir de esto se van proyectando con porcentajes de crecimiento los demás indicadores. Si la campaña finalizada obtuvo muy buenos resultados el forecast se actualizará aumentando la venta de las próximas campañas y viceversa. Lo ideal es que la proyección que se tiene para cada campaña sea muy exacta y la actualización del forecast no cambie la venta total drásticamente. Normalmente la venta total tiene una variación entre el 1% y 2% contra el forecast de la campaña anterior.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Informe BSC forecast:** este informe se genera al cierre de cada campaña. Muestra los datos de las campañas anteriores, la actual y las del año pasado. En este informe podemos ver la siguiente información para cada campaña y zona:

- ✓ Venta presupuestada, venta pedida y venta facturada (la diferencia entre la venta pedida y la facturada es el valor de los productos agotados y el rechazo de venta a clientes morosos).
- ✓ % Cumplimiento de la venta.
- ✓ Unidades pedidas y unidades facturadas.
- ✓ Nivel de servicio.
- ✓ Contribución y Margen de contribución.
- ✓ Orden promedio pedida y orden promedio facturada.
- ✓ Neto por unidad (NPU).
- ✓ Unidad promedio por asesora (UPA).
- ✓ Presupuesto de pedidos, pedidos digitados, pedidos facturados y pedidos rechazados.
- ✓ % Cumplimiento de los pedidos y % Pedidos retenidos.
- ✓ Número de asesoras activas en el negocio (vendedoras).
- ✓ Actividad de zona y la campaña en específico.
- ✓ Número de zonas en cada campaña.
- ✓ Número de páginas y referencias del catálogo.

En general este informe nos da un resumen sobre las ventas de la campaña en cada zona y el comportamiento de otros indicadores importantes que se deben tener en cuenta en la venta directa como la Orden Promedio, el Nivel de servicio, el margen, entre otros.

- **Informe de seguimiento al recaudo:** la finalidad de este informe es mostrar que porcentaje de la venta se logró recaudar y que porcentaje se castiga. Debido a que

en la venta directa se le da crédito a las asesoras para que paguen a 21 días, es muy importante llevar un seguimiento del comportamiento de estos pagos. Este informe se genera partiendo del valor de la factura de cada asesora y cruzando todos estos valores con el dinero que ingresa en el banco por pagos de Efecty y demás entidades aliadas. Con esta información se puede analizar qué tan bueno es el recaudo de determinadas zonas, los valores exactos de dinero recaudado y la cartera por recuperar en cada campaña. Con este informe no se tiene ninguna dificultad, pero si es posible realizar mejoras para tener información más exacta y lograr mejores estimaciones.

## **3.2 ENTREVISTAS**

### **3.2.1 Entrevista Gutiérrez Márquez S.A.S**

Gutiérrez Márquez Asesores es una empresa con más de 40 años de experiencia especializada en la prestación de los siguientes servicios:

- Asesoría Tributaria y Contable, Revisoría Fiscal y Auditorías.
- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Asesoría en Derecho Laboral, UGPP y Seguridad Social.
- Asesoría en Finanzas Corporativas y Banca de Inversión.

(Gutiérrez Márquez Asesores S.A.S, s.f.)

Esta compañía le brinda asesoría contable a Ipanú, esta asesoría incluye:

- Ejecución de Procesos Contables
- Preparación de Estados Financieros
- Elaboración de Reportes a Entidades de Control, tales como: IVA, Retención en la Fuente, Medios Magnéticos, Declaración de Renta, Impuesto de Industria y comercio

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Debido al alto conocimiento en contabilidad de Gutiérrez Márquez Asesores, se decidió entrevistar a la directora contable, para tener un enfoque más global sobre los centros de costos.

La entrevista se le realizó a Jadira Valencia, en sus oficinas. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Qué es un centro de costos?
2. ¿Qué beneficios y facilidades trae a una compañía?
3. ¿Cuál es la estructura óptima?
4. ¿Cómo se relaciona con el PUC?
5. ¿Cuál es la cantidad de CECOS correcta?
6. ¿Cómo son los centros de costos en Gutiérrez Márquez?

Las respuestas a estas preguntas se encuentran en el Anexo 2.

### **3.2.2 Entrevista Prebel**

Prebel es una empresa colombiana, con más de 70 años de experiencia en el mercado de productos de belleza y cuidado personal. Esta compañía fabrica y comercializa sus productos a través de negocios del Retail (supermercados, almacenes de cadena, droguerías, entre otros). También realiza Fabricación para Terceros (maquila) de productos de la misma categoría.

Durante 15 años Prebel manejó en Colombia la marca de venta directa AVON. Posteriormente, gracias a la experiencia que consiguió, Prebel decidió crear el negocio de venta directa bajo la marca Dyclass, la cual llegó al Perú en 2007 y en el 2008 a México. Esta marca de venta por catálogo se especializó en cosméticos y joyería (Prebel, 2012). Actualmente este catálogo ya no opera en el mercado, sin embargo, Prebel tiene conocimientos sobre el área administrativa y financiera de la venta directa, es por esto que se decidió hacer una entrevista a la actual directora de planeación financiera y costos, Catalina Tabares, quien estuvo en todo el proceso de creación del modelo de centros de costos para Dyclass.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Qué es un centro de costos?
2. ¿Cómo es su funcionamiento en la contabilidad o área financiera de la empresa?
3. ¿Qué beneficios y facilidades trae a una compañía?
4. ¿Cómo es la estructura de los centros de costos en Prebel?
5. ¿Es recomendable abrirlos por estructura organizacional, subáreas, líneas de productos, regiones o zonas?
6. ¿Cómo se relaciona con el PUC?
7. ¿Cuál es la cantidad de centros de costos correcta?
8. ¿Los centros de costos pueden implicar mayor trabajo a la hora de ingresar las facturas?
9. ¿Qué son los subrepartos?
10. ¿Cómo era la estructura que tenían para el negocio de venta directa?

Las respuestas a estas preguntas se encuentran en el Anexo 3.

### **3.3 PLAN ÚNICO DE CUENTAS**

La compañía cuenta con una estructura del PUC básica, no tiene las cuentas abiertas a sus necesidades, por lo tanto, se propuso una nueva estructura para el plan único de cuentas que respondiera a las necesidades del negocio, en el Anexo 4 de Excel se presenta la estructura propuesta. Este plan conforma la base de la contabilidad de la compañía, a partir de los registros de las facturas de gastos e ingresos en las diferentes cuentas, se conforman los informes financieros de manera general.

Para compañías comercializadoras como Ipanú las clases más importantes del PUC son la 4, 5 y 6. Los costos de venta y los gastos son de gran importancia y no existen costos de producción ya que no produce ninguno de sus productos. Estas clases se describirán de manera más amplia a continuación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Clase 4 (Ingresos):** incluye las cuentas que representan los beneficios operativos y financieros que percibe la empresa en el desarrollo de su actividad comercial (PUC, 2014).

Grupos:

➤ 41: Operacionales

En este caso se recomendó abrir el PUC para dividir las ventas por categorías o líneas de producto, esto con el fin de identificar de que categoría provienen los ingresos. Se crearon cuentas para las ventas y devoluciones de los productos de joyería, textil y complementarios.

Otra cuenta particular en este tipo de negocio son los fletes, estos son los ingresos que percibe la empresa por el envío de los productos a la asesora, y los cuales sirven para cubrir el gasto de transporte.

**Tabla 3-1 Ingresos Operacionales**

|          |   |
|----------|---|
| 41353405 | VENTAS A CREDITO PRODUCTOS JOYERIA            |
| 41353410 | VENTAS A CREDITO PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS    |
| 41353415 | VENTAS A CREDITO PRODUCTO CATALOGO            |
| 41353420 | VENTAS A CREDITO PRODUCTOS TEXTIL             |
| 41358005 | FLETES  |
| 41753405 | DEVOLUCION VENTAS DE PRODUCTOS JOYERIA        |
| 41753410 | DEVOLUCION VENTAS DE PRODUCTO TEXTIL          |
| 41753415 | DEVOLUCION VENTAS DE PRODUCTO COMPLEMENTARIOS |

- **Clase 5 (Gastos):** incluye las cuentas que representan los cargos operativos y financieros en los cuales incurre la compañía en el desarrollo de sus actividades (PUC, 2014).

Grupos:

➤ 51: Operacionales de Administración

Dentro de ese grupo las cuentas más importantes son las relacionadas con los gastos del personal administrativo, los honorarios de los asesores administrativos, los impuestos pagados, el arrendamiento de la oficina donde

está ubicada la empresa y los servicios y mantenimiento de esta y los gastos de viaje del personal administrativo.

**Tabla 3-2 Gastos Operacionales de Administración**

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 51   | OPERACIONES DE ADMON          |
| 5105 | GASTOS DE PERSONAL            |
| 5110 | HONORARIOS                    |
| 5115 | IMPUESTOS                     |
| 5120 | ARRENDAMIENTOS                |
| 5125 | CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES |
| 5135 | SERVICIOS                     |
| 5140 | GASTOS LEGALES                |
| 5145 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES  |
| 5150 | ADECUACION E INSTALACIONES    |
| 5155 | GASTOS DE VIAJE               |
| 5160 | DEPRECIACIONES                |
| 5165 | AMORTIZACIONES                |
| 5195 | DIVERSOS                      |

➤ 52: Operacionales de Ventas

Los gastos operacionales de ventas, es el grupo más importante en los negocios de venta directa, en esas cuentas están la mayor parte de los gastos de la compañía, es por esto que es necesario tenerlos identificados y controlados por medio del PUC. Los gastos de personal incluyen a todas las personas del área comercial, de los gastos de personal es importante resaltar la cuenta de bonificaciones a gerentes zonales y regionales, estas son las remuneraciones extras que se les dan a las gerentes por cumplir con el presupuesto de ventas.

Por otro lado, en el gasto de arrendamientos está el alquiler de salones de conferencia, en los cuales las gerentes de zona cada 42 días reúnen a todas sus asesoras para mostrar las novedades del nuevo catálogo e incentiva a la venta.

**Tabla 3-3 Gastos Operacionales de Venta**

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 520549 | BONO BASE DE COTIZACION    |
| 522095 | ALQUILER SALON CONFERENCIA |

Una gran parte de los gastos de ventas están en la cuenta de servicios, esta contiene las siguientes cuentas que son importantes en el negocio:

- ✓ El transporte, fletes y acarreos enviados, incluye todos los fletes del envío del producto a las asesoras.

**Tabla 3-4 Gastos Operacionales de Venta (Transporte)**

|        |   |
|--------|---|
| 523550 | TRANSPORTES, FLETES Y ACARREOS ENVIADOS |
|--------|---|

- ✓ Gasto de catálogos, el cual abarca la impresión de todos los catálogos enviados a las asesoras.

**Tabla 3-5 Gastos Operacionales de Venta (Impresión Catálogo)**

|          |           |
|----------|-----------|
| 52359515 | CATÁLOGOS |
|----------|-----------|

- ✓ La producción del catálogo, la cual incluye el pago a las modelos, fotógrafo, maquilladora, productor, retoque de fotos, ambientación y muestras del producto para las fotos.

**Tabla 3-6 Gastos Operacionales de Venta (Producción catálogo)**

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| 52359520 | FOTOS                          |
| 52359525 | SERVICIO DE MAQUILLAJE         |
| 52359530 | SERVICIO DE MODELAJE           |
| 52359535 | MUESTRAS PARA MERCADEO JOYERIA |
| 52359540 | MUESTRAS PARA MERCADEO TEXTIL  |
| 52359545 | RETOQUE DE FOTOS               |
| 52359550 | PRODUCTOR                      |
| 52359555 | AMBIENTACION                   |

- ✓ Los gastos de viajes también son robustos, ya que las gerentes regionales viajan constantemente a visitar a las diferentes gerentes de zona.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**Tabla 3-7 Gastos Operacionales de Venta (Viajes)**

|        |                           |
|--------|---------------------------|
| 5255   | GASTOS DE VIAJE           |
| 525505 | ALOJAMIENTO Y MANUTENCIÓN |
| 525515 | PASAJES AÉREOS            |
| 525520 | PASAJES TERRESTRES        |
| 525525 | PASAJES FERREOS           |
| 525530 | CASINO Y RESTAURANTE      |
| 525535 | AUXILIO DE MOVILIDAD      |

- ✓ En el grupo “diversos” se incluyen unos gastos importantes y que son particulares de la venta directa, estos son el programa de referidos y los incentivos. El programa de referidos consiste en una nota crédito que se le da a la asesora que recomiende a otras personas para vender. Los incentivos son todos los regalos que se les dan a las asesoras por cumplir las ventas y pasar pedido constantemente y los regalos comprenden todos los obsequios que dan a las modelos, empleados, clientes y asesoras. Específicamente los incentivos son uno de los principales gastos de la compañía.

**Tabla 3-8 Gastos Operacionales de Venta (Incentivos)**

|          |                            |
|----------|----------------------------|
| 529580   | PROGRAMA DE REFERIDOS      |
| 529585   | REGALOS                    |
| 529595   | OTROS GASTOS OPERACIONALES |
| 52959520 | INCENTIVO BICAMPAÑAL       |
| 52959525 | INCENTIVO UNICAMPAÑAL      |
| 52959530 | INCENTIVO DE NUEVAS        |

- **Clase 6 (Costos de Ventas):** incluye las cuentas que representan la acumulación de los costos directos e indirectos que se presentan en la elaboración de productos (PUC, 2014).

### Grupos:

#### ➤ 61: Costo de ventas y prestación de servicios

En el caso de los costos, al igual que en los ingresos se recomendó abrir tres cuentas diferentes para diferenciar las compras de las líneas de negocio, hay una cuenta para compras de joyería, otras para compras de textil y finalmente para compras de complementarios.

**Tabla 3-9 Costos de ventas**

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 61353405 | COMPRAS JOYERIA (CMV)         |
| 61353410 | COMPRAS TEXTIL(CMV)           |
| 61353415 | COMPRAS COMPLEMENTARIOS (CMV) |
| 61353420 | COMPRAS CATALOGO (CMV)        |

Este plan es obligatorio según el decreto 2650 de 1993 (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 1993) sin embargo cada empresa puede abrirlo y modificarlo a sus necesidades siempre y cuando se cumplan con todas las reglas. La construcción de ese PUC propuesto se realizó con la ayuda de la contadora la cual conoce el tema con claridad. Esta nueva estructura permitirá que la compañía analice y controle la información con más facilidad.

### **3.4 MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: CENTROS DE COSTOS**

Este modelo de contabilidad administrativa permite tener una mayor claridad en la asignación, planeación y control presupuestal y una adecuada toma de decisiones administrativas. Los centros de costos son una herramienta estratégica la cual permitirá mostrar los resultados de la gestión operacional donde se pueden identificar los puntos débiles y fuertes de la información interna de la empresa, para la toma de decisiones.

La utilización de esta herramienta permitirá obtener una comparación continua del desempeño real con lo que está presupuestado, para poder emprender las acciones correctivas que lleven al cumplimiento de las metas. Es decir que el objetivo principal de los centros de costos es tener un control de los gastos de la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A partir de las entrevistas realizadas, las estructuras de centros de costos que se observaron de otras empresas, la orientación del asesor y la ayuda y conocimiento de la contadora de la compañía, se decidió realizar una estructura anidada basada en las direcciones de la compañía, de la siguiente manera:

**Tabla 3-10 Estructura Centros de Costos Ipanú**

| # Carácter | Significado        | Codificación | Corresponde a:                |
|------------|--------------------|--------------|-------------------------------|
| <b>A</b>   | País               | 1            | Colombia                      |
| <b>B</b>   | Empresa            | 1            | Ipanú                         |
| <b>C</b>   | Dirección          | 0            | Dirección General             |
|            |                    | 1            | Dirección Comercial           |
|            |                    | 2            | Dirección Mercadeo            |
|            |                    | 3            | Dirección Operaciones         |
|            |                    | 4            | Dirección Administrativa      |
|            |                    | 5            | Dirección Gestión Humana      |
|            |                    | 6            | Dirección Tecnología          |
|            |                    | 7            | Dirección SAC y Cartera       |
|            |                    | 8            | Gestión Contable y Financiera |
| <b>D</b>   | Área               | 0            | Principal de la Dirección     |
|            |                    | 1 al 9       | Áreas de la dirección         |
| <b>EF</b>  | Subárea o división | 00           | Sin división                  |
|            |                    | 1 al 99      | Según Estructura definida     |

Según esta estructura el primer dígito nos indica el país, el segundo nos indica la empresa, el tercero la dirección de la empresa, el cuarto dígito indicará las áreas de cada dirección y finalmente el quinto y sexto dígito indican una subárea o división. Por ejemplo, el centro de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

costos número 112402 pertenece a Colombia, a la empresa Ipanú, a la dirección de mercadeo, al área de diseño gráfico y en específico a la subárea de diseño gráfico de joyería.

La dirección más importante en Ipanú es la comercial, esta consta de un Gerente el cual tiene a cargo dos gerentes regionales y estas a su vez manejan diferentes zonas. En los centros de costos, esta estructura piramidal (personas a cargo) se puede observar en la forma anidada. La dirección comercial también tiene un área llamada trade, en la cual van todos los gastos de incentivos, referidos, regalos otorgados a las asesoras nuevas por su ingreso a la compañía, impresión del catálogo, motivación o bonos para las asesoras y material de campo.

Posterior a la dirección comercial, en orden de importancia sigue la dirección de mercadeo, la cual cuenta con un gerente de mercadeo, el cual tiene a cargo una jefe de categoría textil, una jefe de categoría de joyería, un analista de compras, un director de diseño de producto y un director de diseño gráfico. A su vez el director de diseño de producto y el director de diseño gráfico tienen a cargo un diseñador para textil y un diseñador para joyería.

La dirección de operaciones comprende las siguientes áreas: recepción de mercancía, inventarios, facturación, transporte, calidad y cambios y devoluciones.

La dirección administrativa cuenta solamente con dos áreas, las cuales son impuesto y tesorería, ambas manejadas por la misma persona.

Gestión humana tiene una persona encargada de las siguientes áreas: seguridad en el trabajo, bienestar, selección y contratación. Y una segunda persona encargada del área de servicios generales.

La dirección tecnológica cuenta solo con dos personas a cargo, pero se divide en 3 áreas diferentes, tecnología, infraestructura y software empresarial.

La dirección de SAC (servicio al cliente) y cartera, se divide en 3 subáreas, SAC, cartera y aprobación de crédito.

Finalmente, la dirección de gestión contable y financiera comprende solamente el área de contabilidad.

La estructura es óptima de esta manera ya que existirá una persona encargada de responder por cada CECO, sobre los gastos o costos ejecutados y dará las razones pertinentes si existen desviaciones.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Cada uno de estos centros de costos tiene determinadas cuentas contables asociadas, es decir que a un determinado centro de costos puede tener varias cuentas contables y estas se pueden repetir en los diferentes CECOS, pero esto no puede ocurrir de manera contraria. Por ejemplo, el centro de costos 111111, el cual pertenece a una gerente de zona, tiene cuentas contables 52 asociadas, como nómina, alquiler de salón, casino y restaurante, celulares, dotación, entre otras. De igual manera en el CECO 111112, el cual le pertenece a otra gerente de zona, van a caer las mismas cuentas contables mencionadas anteriormente. Pero esto no puede suceder de manera contraria, los centros de costos no se pueden repetir, deben ser únicos.

En el Anexo 5 de Excel se muestran cada uno de los centros de costos creados, el responsable y las cuentas contables en específico que se asocian a cada CECO.

Los centros de costos más importantes son los siguientes:

- Centros de costos de las regionales y las gerentes de zona: estos son un rubro del gasto que pesa mucho en la compañía, debido a que aquí están incluidos todos los salarios, bonos comerciales, auxilios de movilidad y demás gastos del grupo de ventas de la empresa. El gasto del equipo de ventas es el segundo más grande para la empresa.

Tabla 3-11 CECOS Regional y Zonas

| CECO   | NOMBRE - ÁREA   | ENCARGADO – CARGO |
|--------|-----------------|-------------------|
| 111100 | Comercial       | Gerente Comercial |
| 111110 | Regional Centro | Regional Centro   |
| 111111 | Zona 0201       | Gerente De Zona   |
| 111112 | Zona 0202       | Gerente De Zona   |
| 111113 | Zona 0203       | Gerente De Zona   |

- Incentivos: este es el gasto más alto de la empresa, debido a que tienen que ver con la cantidad vendida y recompra por parte de las asesoras, si las asesoras venden por tres campañas seguidas, les llegará un premio por su buena venta y fidelidad con la compañía. Es importante tener controlado este gasto ya que la estimación para la compra de estos regalos es de vital importancia para tener un buen servicio frente a las asesoras. Los incentivos no se pueden agotar, ni se puede comprar más de la cuenta, ya que se estaría incurriendo en un gasto innecesario y se aumentarían los gastos de almacenamiento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**Tabla 3-12 CECOS Incentivos**

| CECO   | NOMBRE – ÁREA | ENCARGADO - CARGO |
|--------|---------------|-------------------|
| 111301 | Incentivo     | Trade y Marketing |
| 111302 | Referidos     | Trade y Marketing |
| 111303 | Nuevas        | Trade y Marketing |

- Catálogo: en este centro de costo va la impresión del catálogo y demás volantes que se envían a las asesoras, este gasto es grande para la compañía. Se define el número de catálogos a imprimir dependiendo de las asesoras activas en el negocio, las nuevas y reingresos presupuestados.

**Tabla 3-13 CECO Catálogo**

| CECO   | NOMBRE – ÁREA             | ENCARGADO - CARGO |
|--------|---------------------------|-------------------|
| 111304 | Catálogo y Otros Impresos | Trade y Marketing |

- Material de campo: en este centro de costos se carga todo el material que se le envía a la gerente de zona para la conferencia que realiza cada dos campañas con sus asesoras. Va incluida la dotación de papelería, decoración para la conferencia, muestra de productos y rifas para las asistentes.

**Tabla 3-14 CECO Material de campo**

| CECO   | NOMBRE – ÁREA     | ENCARGADO - CARGO |
|--------|-------------------|-------------------|
| 111306 | Material De Campo | Trade y Marketing |

- Transporte: el gasto de transporte se asigna a dos centros de costos diferentes, esto con el fin de identificar que fletes son referentes al envío del pedido y cuales corresponden a las devoluciones que realizan las gerentes de zona.

**Tabla 3-15 CECOS Transporte**

| CECO   | NOMBRE – ÁREA             | ENCARGADO - CARGO               |
|--------|---------------------------|---------------------------------|
| 113400 | Distribución (Transporte) | Coordinador De Transportes      |
| 113600 | Cambios y Devoluciones    | Analista Cambios Y Devoluciones |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es importante resaltar que la estructura de centros de costos propuesta puede ser modificada según las necesidades que presente la compañía a lo largo de su operación.

### 3.5 ESTRUCTURA DE ESTADO DE RESULTADOS

A partir de las estructuras de estados de resultados que se observan en el marco teórico y las estructuras de otras compañías del sector, se llegó a la estructura mostrada a continuación, donde se hace énfasis en gastos como nómina, bonos comerciales, incentivos, impresión de catálogo, producción de catálogo y transporte. Es importante resaltar que este es un estado de resultados administrativo, es decir que es creado para satisfacer las necesidades del área de planeación financiera, no es el PyG oficial que se muestra a agentes externos, ya que no cumple con normas.

Con esta estructura se podrá realizar un seguimiento más exacto al presupuesto y emprender acciones correctivas para evitar sobre ejecuciones, por otro lado, permite realizar proyecciones futuras y tener claridad de los gastos que más pesan para la compañía.

Es importante mencionar que Ipanú no tiene deuda, por lo tanto, no genera ningún tipo de intereses, y por el lado de otros ingresos y egresos, estos no son relevantes. Es por esto que en la estructura propuesta se puede ver que no hay utilidad operacional, ya que para la compañía esta es igual a la utilidad antes de impuesto.

Es posible que este estado de resultados crezca en el futuro, por ejemplo, en el caso de transporte, hay fletes enviados y fletes recibidos por cambios y devoluciones, en este PyG todos estos fletes van agrupados, pero se podrían analizar de forma específica en un futuro.

**Tabla 3-16 Estructura de Estado de Resultados de Ipanú**

| <b>Estructura de Estado de Resultados Ipanú</b> |
|---|
| <b>Ventas Brutas</b>                            |
| <b>Devoluciones</b>                             |
| <b>Venta Neta</b>                               |
| <b>CMV</b>                                      |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

|  |
|--|
| <b>Margen Bruto</b>                                    |
| <b>GASTOS</b>  |
| <b>Gastos de ventas</b>                                |
| Nómina Comercial Básico                                |
| Nómina Mercadeo  |
| Movilidad Comercial                                    |
| Bonos comerciales                                      |
| Incentivos   |
| Viajes y viáticos                                      |
| Arrendamiento Salones y gastos conferencia (CANAL)     |
| Impresión Catálogo                                     |
| Producción De Catálogo                                 |
| Transporte   |
| Papelería Pedido (Picking, Rotulo Caja, Factura, etc.) |
| Celulares  |
| <b>Gastos administrativos</b>                          |
| Nómina Administrativa                                  |
| Nómina Operaciones                                     |
| Arrendamiento Sede                                     |
| Arrendamientos equipo computo                          |
| Servicios Públicos                                     |
| Papelería  |
| Aseo y cafetería                                       |
| Mantenimiento  |
| Licencias, Equipos e infraestructura                   |
| Mejoramiento Sistema                                   |
| Honorarios   |
| Centrales de Riesgo (Data Crédito)                     |
| Comisiones Cartera                                     |
| Comisiones Recaudo                                     |
| <b>Provisiones, amortizaciones y depreciaciones</b>    |
| Provisión Cartera                                      |
| Provisión Inventario                                   |
| Amortización   |

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

|   |
|---|
| Depreciación y activos cuantías menores |
| <b>Gastos no operacionales</b>          |
| Impuestos y Gastos bancarios            |
| Impuesto Industria y comercio           |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>       |
| <b>IMPUESTO DE RENTA</b>                |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |

A continuación, se mencionarán los rubros con mayor importancia dentro de la compañía:

- Ventas brutas: todos los estados de resultados de diferentes compañías parten de las ventas brutas, están son las ventas que realiza la compañía de los productos que van en su catálogo. En el caso de Ipanú estas ventas incluyen flete, ya que el envío se le cobra a cada asesora.
- Devoluciones: este es un rubro importante de la compañía, se debe tener un control especial en las devoluciones, ya que en el modelo de negocio este rubro implica altos costos de operación.
- Costo de la mercancía vendida: el costo es supremamente importante tenerlo controlado ya que el margen se debe mantener constante. En este tipo de compañías es de gran importancia tener un buen margen para lograr generar mayores ingresos que soporten los altos gastos que se tienen.
- Nómina: este es un rubro grande dentro de los gastos de la empresa, esta compañía cuenta con nómina comercial, la cual es la más alta (siendo el segundo gasto con mayor peso), nómina mercadeo, nómina administrativa y nómina de operaciones. Estas siempre son muy estables y no presentan grandes variaciones.
- Movilidad comercial: comprende los auxilios de movilidad que se le dan a las gerentes de zona para cubrir todos los gastos que implican las visitas que deben a hacer día a día a sus asesoras.
- Bonos comerciales: estos bonos constituyen un gasto variable en la compañía, ya que dependen del cumplimiento de ventas de las gerentes de zona. Es el tercer gasto con mayor peso dentro de la compañía.
- Incentivos: estos son premios que se otorgan a la asesora para aumentar sus ventas, los incentivos están compuestos por 3 actividades diferentes, los premios por cumplimiento de pedidos y consecutividad, el premio para la retención de las nuevas y el premio por dar personas referidas a la compañía. Este es un gasto

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

variable, ya que depende de las ventas de las asesoras y es el gasto con mayor peso en la compañía.

- Viajes y viáticos: en las ventas por catálogo los gastos en viajes son altos debido a que los gerentes regionales deben visitar constantemente las diferentes zonas que tienen a cargo. Este gasto se debe tener muy controlado y hacerle un seguimiento exhaustivo al presupuesto debido a que puede presentar desviaciones con facilidad.
- Arrendamiento salones y gastos conferencia: este rubro constituye los gastos relacionados con la conferencia de lanzamiento de campaña que realizan las zonas con más de 100 pedidos.
- Impresión catálogo: este gasto es variable y es el quinto más alto de la empresa. Es importante tener especial cuidado en las cantidades que se presupuestan, ya que un sobrante puede ocasionar sobre ejecución en los gastos.
- Producción catálogo: comprende las sesiones de fotos de productos y de modelos que se hacen cada dos campañas para realizar el nuevo catálogo, es un gasto que no es usual en otras compañías, pero en estas representa un rubro grande que tiene asignado un presupuesto, el cual no varía, es fijo para todo el año.
- Transporte: este gasto es el cuarto con mayor valor en la compañía, esto comprende los pagos que se realizan a las empresas transportadoras por enviar todos los pedidos a las asesoras de diferentes zonas. Este gasto es variable ya que depende del número de pedido enviados y las zonas respectivas. Este también incluye el transporte de los cambios y devoluciones que envían las gerentes de zona a la sede principal.
- Centrales de riesgo (Data crédito): para aprobar a las asesoras nuevas se deben realizar consultas en las centrales de crédito para verificar el historial crediticio. Estas consultas se realizan cada campaña y dependen del número de nuevas que consiguen las gerentes de zona.
- Comisión cartera: este negocio es netamente de gestión, debido a que se vende a crédito, la gestión de cobro debe ser efectiva para garantizar un menor castigo de cartera. Esto se logra garantizando que las asesoras monten consecutivamente pedido, ya que esto asegura que paguen la factura anterior. La cartera de difícil recaudo, que lleva más de 2 meses en mora, se entrega a una compañía y esta cobra una comisión por recuperar este dinero. Esto también es variable ya que a medida que aumentan las ventas, aumentará la cartera de difícil recaudo y por lo tanto esta comisión.
- Comisión recaudo: el cobro de las facturas de venta se hace a través de Efecty, y por este recaudo cobran una comisión del 1,5% sobre el valor ingresado. Este gasto evidentemente es variable ya que depende del valor de las facturas cobradas.

### 3.6 PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN

El proceso de presupuestación de la compañía se hace con base a la estructura de estado de resultados propuesta anteriormente. En este caso se realiza un presupuesto fijo a corto plazo, es decir para cumplir en un período de un año. Es importante mencionar que los valores presentados en el estado de resultados no incluyen IVA.

Para la construcción de este presupuesto se estipulan determinadas políticas que fueron aprobadas por la junta directiva de la compañía y que están alineadas con el plan estratégico. Estas son:

- El crecimiento en ventas para el año 2019 será el 60%, esto en base a un plan estratégico, el cual propone abrir 6 zonas más para obtener un total de 50 zonas en el país. El foco de este año es crecer y rentabilizar las zonas. Para lograr esto, por otro lado, se debe perfeccionar la propuesta comercial de la compañía para llegar a la orden promedio deseada.
- El costo de la mercancía vendida deberá ser como máximo el 48% de la venta neta, para obtener un margen bruto del 52% y de esta manera lograr soportar con todos los gastos administrativos y de ventas.
- Los gastos de personal deben crecer como máximo un 15% con respecto al año anterior, incluyendo incrementos salariales e ingresos nuevos. Los ingresos estarán sustentados en el crecimiento en ventas y el plan estratégico que pretende mejorar la propuesta comercial para el cliente final.
- Los gastos variables, deberán mantener los porcentajes de peso sobre la venta presupuestados desde el año pasado. Por ejemplo, gastos como bonos comerciales deberán pesar un 5,6% de la venta, los incentivos un 6,3% y el de transporte un 4,5%.
- Los gastos fijos de la compañía, como arrendamiento, servicios públicos, mantenimiento y demás, crecerán un 15% con respecto al año anterior, esto sustentado en el traslado a una sede más grande. Es importante mencionar que estos gastos a futuro deberán detener un peso menor sobre la venta, ya que no deben crecer.

En el proceso para la presupuestación cada una de las áreas encargadas de los gastos más grandes de la compañía, envía una plantilla con el presupuesto de su gasto en específico. El área de trade marketing envía una plantilla con los gastos de incentivos, canal, catálogo y viajes, el área de mercadeo envía la plantilla de los gastos de producción de catálogo, el área de operaciones envía la plantilla con los gastos relacionados con el transporte. Otros gastos como arriendo, papelería y aseo y honorarios los presupuesta el área de contabilidad. En el caso de la venta, esta plantilla la conforma el área de trade con

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la gerencia comercial. Todas estas plantillas fueron validadas con el gerente comercial y el asesor financiero, para garantizar información alcanzable y alineada con los objetivos de la compañía.

A continuación, se mencionará cada uno de los rubros con su respectiva descripción y la forma como se conforma el presupuesto de estos.

- **VENTA NETA:** Debido a que en el negocio de venta directa las ventas dependen de las personas inscritas vendiendo el catálogo, la variable más importante a presupuestar es el número de pedidos y la orden promedio que genera cada uno de estos, y con estos dos datos obtenemos la venta neta de la compañía durante el próximo año.

Para comenzar, el número de pedidos de cada zona, en cada campaña dependerá de:

- **Nuevas:** personas que nunca han vendido el catálogo y entrarán como nuevos clientes. Este número, se define según la historia de las campañas pasadas y la zona.
- **Activas:** son las vendedoras que han vendido durante las últimas dos campañas. Este valor se presupuesta sumando a las activas de la campaña anterior y la capitalización.
- **Capitalización:** es la suma de las personas nuevas y los reingresos menos los egresos. Puede haber capitalización positiva y negativa.
- **Egresos:** son la resta entre el posible egreso de la campaña anterior y la retención del posible egreso en la campaña actual.
- **Posible egreso:** es la resta entre las personas activas del negocio y los pedidos facturados durante la campaña.
- **Retención del posible egreso:** esta retención dependerá si la campaña cae en una temporada alta, baja o media. En temporada alta la retención debe ser del 40% sobre el posible egreso de la campaña anterior. En temporada media el 35% y en temporada baja el 30%.
- **Reingresos:** personas que dejaron de vender el catálogo durante 2 campañas y retomaron las ventas. Esta variable se presupuesta dependiendo del número de personas inactivas en el negocio.
- **Consecutividad:** personas que vendieron el catálogo la campaña anterior y volvieron a vender en la actual. La consecutividad dependerá si la campaña cae en una temporada alta, baja o media. En temporada alta debe ser el 78% sobre los pedidos de la campaña anterior. En temporada media el 74% y en temporada baja el 72%.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



- Número de pedidos: será la suma de nuevas, reingresos, consecutividad y retención del posible egreso.
- Orden promedio: para realizar el presupuesto se tomó la misma orden promedio del año pasado para cada orden y cada campaña, esto debido a que el foco durante el 2019 no es crecer la orden promedio sino los pedidos.
- Venta neta: finalmente obtenemos la venta neta para cada zona en cada campaña y esta simplemente es la multiplicación entre el número de pedidos por la orden promedio.
- Venta neta con flete: a la venta neta se le debe sumar el flete sin IVA, para esto se multiplica el número total de pedidos por \$9900 (que es el valor del flete) dividido 1,19. Este valor se le suma a la venta neta y obtenemos la venta neta con flete, que es el valor que va a nuestro PyG.

Todo esto se puede ver con más detalle en la hoja “Total x Zona” y “Venta 2019” del ANEXO 8.

- DEVOLUCIONES: según la historia de años pasados pesan el 4% de la venta bruta.
- VENTA BRUTA: es la suma de la venta neta más las devoluciones.
- CMV: según la historia de años pasados es el 48% de la venta neta.
- MARGEN BRUTO: resta entre venta neta y CMV.
- GASTOS OPERACIONALES
- Gastos de ventas:
  - ✓ Nómina comercial básico: la nómina comercial está compuesta por el salario de las gerentes regionales y las gerentes de zona, esta nómina es fija, la parte variable es el bono.
  - ✓ Nómina mercadeo: la nómina de mercadeo está compuesta por el salario de las jefes de categoría de joyería y textil, una diseñadora de modas, una diseñadora de joyería, tres personas de diseño gráfico y una persona de estimación de las compras.
  - ✓ Movilidad comercial: el auxilio de movilidad para las gerentes de zona es de \$700.000 pesos mensual.
  - ✓ Bonos comerciales: los bonos de las gerentes de zona se calculan en base a la venta neta. Normalmente estos bonos comerciales equivalen el 5,6% de la venta neta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- ✓ Incentivos: para el incentivo por el cumplimiento de pedidos y consecutividad se toma como base el número de pedidos, y se saca un porcentaje de ganadoras dependiendo de la campaña. Ese número de ganadoras se multiplica por el valor unitario del premio y se obtiene el valor total de los incentivos. En el caso de la retención de las nuevas, la base es el número de nuevas por campaña, y el porcentaje de ganadoras se multiplica por el valor del premio. Igualmente es con los referidos, la base es el número de nuevas. Esto se puede ver al detalle en el ANEXO 8 en la hoja "PAC".
- ✓ Viajes: las gerentes regionales y el director de mercadeo y ventas tiene un presupuesto mensual en gastos de viaje. Este se saca dependiendo del valor aproximado de tiquetes y hotel de los destinos elegidos a visitar. Los valores asignados se pueden ver en el ANEXO 8 en la hoja "Viajes"
- ✓ Arrendamientos salones y gastos conferencias (Canal): la compañía apoya a las gerentes de zona con ciertos gastos los cuales las ayudan a alcanzar sus ventas, estos son, arrendamiento de salón de conferencia, rifas, auxilio de conferencia, muestrario de productos, decoración, dotación de campo, formatos de campo, volantes, carta de nuevas y afiches. Estos gastos se presupuestan basados en el número de zonas que tiene la compañía, las activas, el número de nuevas y el número de zonas que pueden realizar conferencia (zonas que tengan más de 100 pedidos). El presupuesto de estos gastos se puede ver en la hoja "Canal" del ANEXO 8.
- ✓ Impresión catalogo: el número de catálogos que serán impresos se definen por una suma entre el número de activas, el número de reingresos, el número de nuevas multiplicado por tres (ya que por cada tres nuevas que se visitan, solo 1 se hace efectiva), los catálogos presupuestado para vender (se sacan de históricos reales) y siempre se presupuestan 100 adicionales. Este total de catálogos se multiplica por el valor unitario y se obtiene el total de este gasto. Este cálculo se puede ver con mayor claridad en el ANEXO 8 en la hoja "Catálogo 2019"
- ✓ Producción de catálogo: la producción de catálogo es un gasto que se da cada dos compañías, el detalle de estos gastos está en la hoja "Producción Catálogo" del ANEXO 8.
- ✓ Transporte: el valor del transporte se presupuesta basándose en el número de pedidos y las zonas activas. En este rubro va el costo del transporte de los pedidos de cada asesora, el costo del transporte de la caja de conferencia y el costo del transporte de los cambios y las devoluciones. El cálculo de este gasto esta con más detalle en la hoja "Transporte" del ANEXO 8.

- ✓ Papelería del pedido: esto comprende la papelería para el picking, los rótulos de las cajas, la factura, entre otros. Este gasto, según la ejecución en años pasados, equivale al 0,2% de la venta neta.
- ✓ Celulares: el valor de esta factura es estable durante todo el año, depende del plan corporativo que la compañía tiene contratado y el número de celulares habilitados, el cual normalmente es el mismo, solo presenta un incremento anual.
- Gastos administrativos:
  - ✓ Nómina administrativa: este valor depende directamente del salario y las prestaciones de las personas que trabajan en servicio al cliente, cartera, sistemas, contabilidad, servicios generales y recursos humanos.
  - ✓ Nómina de operaciones: el valor depende del salario y las prestaciones de las personas que trabajan en recepción de mercancía, calidad, inventarios, facturación, transporte y cambios y devoluciones.
  - ✓ Arrendamiento sede: el valor del arrendamiento de la sede depende de cuantos metros cuadrados usa la compañía mensualmente. El detalle de esto se puede ver en la hoja “Arriendo” de del ANEXO 8.
  - ✓ Arrendamiento equipo computo: valor estable por los equipos arrendados.
  - ✓ Servicios públicos: se presupuesta un valor igual para todos los meses, basado en datos históricos.
  - ✓ Papelería, Aseo y cafetería, Mantenimiento, licencias y mejoramiento del sistema: estos son gastos fijos que comprenden todos los implementos de oficina que se requieren para operar, el mantenimiento de la sede, las licencias y equipos que se adquieren y la asesoría para el mejoramiento del sistema de facturación de la compañía.
  - ✓ Honorarios: la compañía cuenta con 5 asesores, a los cuales se les paga por hora, y se le paga honorarios a una compañía para consolidar la contabilidad y manejar el tema fiscal. El detalle del presupuesto de honorarios se puede ver en la hoja “Honorarios” del ANEXO 8.
  - ✓ Centrales de riesgo (Data Crédito): este gasto equivale al 0,4% de la venta neta.
  - ✓ Comisiones cartera: según las negociaciones realizadas con la compañía que realiza el cobro de la cartera vencida, este gasto equivale al 0,3% de la venta neta.

- ✓ Comisiones recaudo: esta comisión equivale al 1,5% de la venta neta. Ese porcentaje es negociado con esta empresa.
- PROVISIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES
  - ✓ Provisión de cartera: equivale al 1,8% de la venta neta. Estos porcentajes están basados en la historia de este gasto en años pasados.
  - ✓ Provisión de inventario: equivale al 0,6% de la venta neta. Estos porcentajes están basados en la historia de este gasto en años pasados.
  - ✓ Amortización y Depreciación y activos de cuantías menores: estos rubros se presupuestan basado en históricos, dado que por el momento no se han adquirido nuevos activos e intangibles.
- GASTOS NO OPERACIONALES
  - ✓ Impuestos y Gastos bancarios: en este gasto está incluido el impuesto a la bolsa, impuesto al consumo, el IVA no deducible, el impuesto del CREE, el 4xmil y demás gastos bancarios. Dado que todos estos impuestos dependen de la venta que se dé durante el año, se presupuesta como un porcentaje de la venta, dependiendo del comportamiento del año anterior, para el 2019 se presupuestó como el 0,6% de la venta.
  - ✓ Impuesto de industria y comercio: este impuesto depende de la venta neta y se aplica una tarifa dependiendo de la actividad comercial que se realice. En el caso del Ipanú esta tarifa es del 0,8%.
- UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO: es el margen bruto menos el total de los gastos.
- IMPUESTO DE RENTA: es el 33% de la utilidad antes de impuestos.
- UTILIDAD NETA: es la utilidad antes de impuesto menos el impuesto de renta.

### 3.6.1 Seguimiento al presupuesto

Para el seguimiento al presupuesto en el ANEXO 8 en cada una de las hojas se realizó una tabla que compara el presupuesto con lo que realmente va ejecutado. El responsable de cada área deberá diligenciar las tablas de todas las campañas y el analista financiero será el encargado de reunirse mensualmente con los jefes de cada área para que den explicaciones sobre las desviaciones, tanto positivas y negativas, contra el presupuesto y se implementen las acciones respectivas para evitar esto. A continuación, se menciona el área encargada de diligenciar cada una de las hojas:

- PAC, Canal, Catálogo 2019 y viajes: trade marketing

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Arriendo, honorarios y papelería y aseo: contabilidad
- Producción catálogo: mercadeo
- Transporte: operaciones

La información proporcionada por cada área se validará con contabilidad para garantizar la veracidad de esta.

### **3.7 CONSTRUCCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS: CATEGORÍA, ZONA Y REGIÓN**

A partir de la construcción de los centros de costos y el PUC se conformó una base de datos, la cual muestra todos los movimientos contables de la compañía, clasificados por la respectiva cuenta y centro de costos. En este archivo se concatena el número del centro de costos con el número de cuenta perteneciente a la estructura del PUC. A cada uno de estos números concatenados se le asigna un concepto del estado de resultados al cual va a pertenecer esta combinación. Es importante recordar que los centros de costos se utilizan actualmente para controlar el gasto de la compañía, más no se usan para controlar los ingresos. Por esto los ingresos y otros gastos que pertenecen a centros de costos más genéricos se distribuirán de manera diferente. Es importante mencionar que en las empresas de ventas por catálogo la información se maneja por campaña, no mensualmente, es por esto que para asignar algunos gastos se debe tener claridad de la conversión de campaña a mes. En el año hay 18 campañas mientras que solo hay 12 meses en el año, esto implica que los gastos e ingresos por campaña no se pueden asignar exactamente a determinado mes, por otro lado, muchos gastos de la campaña se causan mucho antes de esta empezar.

Estos estados de resultados se podrán ver en el ANEXO 6, y en el ANEXO 7 se tiene un instructivo de la construcción y actualización del archivo.

#### **3.7.1 Estado de resultados por categoría**

Como se mencionó anteriormente la compañía cuenta con 3 categorías o líneas de producto, estas son: Joyería, complementarios y textil. La estructura del estado de resultados se reduce en este caso, ya que solo se tienen en cuenta los rubros del PyG que tienen relación directa con la categoría dependiendo de los registros asignados desde la contabilidad y que agregan valor al análisis, la estructura se muestra a continuación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**Tabla 3-17 Estructura de Estado de Resultados por categoría.**

|   |
|---|
| <b>Ventas Brutas</b>                                |
| <b>Devoluciones</b>                                 |
| <b>Venta Neta</b>                                   |
| <b>CMV</b>  |
| <b>Margen Bruto</b>                                 |
| <b>GASTOS</b>                                       |
| <b>Gastos de ventas</b>                             |
| Nómina Mercadeo                                     |
| Impresión Catálogo                                  |
| Producción De Catálogo                              |
| Transporte  |
| <b>Gastos administrativos</b>                       |
| Honorarios  |
| <b>Provisiones, amortizaciones y depreciaciones</b> |
| Depreciación y activos cuantías menores             |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>                   |
| <b>IMPUESTO DE RENTA</b>                            |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                |

Las ventas brutas, las devoluciones y el CMV están clasificados por categorías desde el PUC, es decir que cada categoría tiene un número de cuenta dependiendo si es venta, devolución o CMV.

En cuanto a gastos como la nómina de mercadeo, transporte, honorarios, depreciación y activos de cuantías menores se utiliza la estructura de centros de costos. Es importante aclarar que debido a que complementarios no es una línea muy grande, esta no tiene centro de costos asignado, todo lo que corresponde a esta categoría va cargado en los centros de costos de joyería. Por esto para efectos del ejercicio, estos gastos de joyería se decidieron distribuir según un valor histórico de ventas entre estas dos categorías, pesando la joyería un 84% de la venta y complementarios un 16%.

La impresión del catálogo y la producción de este son gastos que no se clasifican por centro de costos, para asignar estos a cada categoría se decidió hacer uso de otras fuentes de información. En el caso de la impresión del catálogo, esta se asigna dependiendo de las páginas que ocupa cada categoría, las cuales históricamente son 54 para textil, 50 para joyería y 4 para complementarios. Para la producción del catálogo se asignó, según el presupuesto, cierto porcentaje a cada categoría, 53% para joyería y 47% para textil. El cálculo de todos estos rubros se puede ver con mayor detalle en las hojas "PYG Textil", "PYG Joyería-Complementarios", "PYG Joyería", "PYG Complementarios", "Páginas Catálogo", "Producción Catálogo" y "Joyería-Complementarios" del ANEXO 6.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.7.2 Estado de resultados por zona y región

La estructura de los estados de resultados para zonas y regiones es la siguiente:

**Tabla 3-18 Estructura de estado de resultados por zona y región.**

|   |
|---|
| <b>Ventas Brutas</b>                                |
| <b>Devoluciones</b>                                 |
| <b>Venta Neta</b>                                   |
| <b>CMV</b>  |
| <b>Margen Bruto</b>                                 |
| <b>GASTOS</b>                                       |
| <b>Gastos de ventas</b>                             |
| Nómina Comercial Básico                             |
| Movilidad Comercial                                 |
| Bonos comerciales                                   |
| Incentivos  |
| Viajes y viáticos                                   |
| Arrendamiento Salones y gastos conferencia (CANAL)  |
| Impresión Catálogo                                  |
| Transporte  |
| Celulares   |
| <b>Gastos administrativos</b>                       |
| Centrales de Riesgo (Data Crédito)                  |
| Comisiones Cartera                                  |
| Comisiones Recaudo                                  |
| <b>Provisiones, amortizaciones y depreciaciones</b> |
| Provisión Cartera                                   |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>                   |
| <b>IMPUESTO DE RENTA</b>                            |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                |

En el caso de los estados de resultados por zonas y regiones para obtener las ventas brutas, las devoluciones y el CMV, se recurrió al sistema de facturación de la compañía, ya que este es el que nos permite consultar estos rubros clasificados por zonas, pues en la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estructura del PUC y los centros de costos no agrupan la información de las ventas de esta manera.

Los centros de costos de cada zona aplican para el control de gastos como nómina comercial, movilidad comercial, bonos comerciales, viajes y viáticos, arrendamiento salones y gastos conferencia y celulares, en la base de datos estos gastos son asignados a cada zona desde los registros contables.

En cuanto a los incentivos, estos se calculan dependiendo de la cantidad de premios que se ganaron en cada zona, esta cantidad es multiplicada por el valor unitario sin IVA de cada premio. Por otro lado, para distribuir el gasto de impresión del catálogo se toma un archivo donde se encuentra el número de catálogos repartidos a cada zona, esto nos indica el valor generado para cada una.

Para asignar el gasto de transporte a cada zona se usa el número de pedidos facturados durante las campañas y se toma la fecha de facturación de cada zona, a partir de esta fecha de facturación se contaron 51 días para el vencimiento de la factura, de esta manera se tiene claridad en que mes se realiza el pago de ese gasto. El número de pedidos se multiplicaron por su respectivo costo, según la zona a la que van. El costo total generado por cada zona es el que se lleva al PyG.

Finalmente, para los gastos de centrales de riesgo, comisiones de cartera, comisiones de recaudo y provisión de cartera, se solicita a el área de cartera y servicio al cliente la información. Esta área tiene un seguimiento de las consultas realizadas mensualmente en data crédito y a partir de este archivo se obtiene un valor por zona de este gasto. En cuanto a comisión de recaudo, la información se puede clasificar directamente desde los extractos de Efecty.

Para la comisión de cartera, la información se agrupa a partir de las facturas enviadas por la empresa encargada de esta cartera de difícil recaudo y la provisión de cartera se calcula a partir de los diferentes estados o días que lleve la cartera en vencimiento, para cartera con vencimiento de 90 a 180 días se calcula una provisión del 5% del saldo de la deuda, para cartera entre 181 a 360 días se aplica 10% sobre el saldo y para cartera mayor a 360 días se aplica 15%.

En el ANEXO 7 se encuentra especificado todo el proceso para la elaboración de estos estados de resultados y las áreas encargadas de suministra la información.



### 3.8 FLUJO DE EFECTIVO

La finalidad de realizar un flujo de efectivo, es ser conscientes de las necesidades de dinero de la compañía a corto y largo plazo, logrando de esta manera tomar decisiones acertadas a la hora de realizar pagos, ejecutar nuevas negociaciones, adquirir deuda, o realizar determinadas inversiones. Esto permitirá a la compañía tener una mejor planeación y mayor facilidad para la toma de decisiones, con información veraz. Para el flujo se usará un formato muy similar al del estado de resultados para que sean comparables.

Es importante tener en cuenta que todos los valores del flujo incluyen IVA. El flujo propuesto puede tener 3 momentos específicos:

1. Ingresos y egresos proyectados: estos se hacen con base al presupuesto, o la sensibilización de este.
2. Gastos y costos Causado: estos son aquellos que ya están ingresados como cuentas por pagar en el sistema de la compañía, pero aún no han sido cancelados.
3. Ingresos y egresos reales: estos son aquellos que se tiene total certeza de que ya se ejecutaron. Cada semana el flujo se debe actualizar con los ingresos y egresos reales de la semana anterior para lograr tener datos más exactos y ajustados a la realidad en los flujos proyectados.

El flujo de efectivo propuesto tiene una periodicidad semanal, esto con el fin de poder gestionar con mayor facilidad y exactitud.

#### 3.8.1 Entradas

Para obtener los ingresos proyectados de la compañía son necesarios varios datos:

- Forecast de ventas por zona: este forecast tiene los pedidos que hará cada zona y el valor total de la venta, lo que se pretende al hacer un forecast es estimar la demanda para determinado período. En el caso de Ipanú, el forecast se actualiza al finalizar una campaña, es decir que se ajusta todo el presupuesto que se tenía dependiendo de los nuevos resultados. Este proceso lo realiza el área de trade marketing y la gerencia comercial.
- Fecha de facturación de cada zona según el calendario: esta información es supremamente importante para el flujo de efectivo, ya que definirá el momento y el valor que pagará cada zona.

El flujo de ingresos se puede ver en el ANEXO 9 y los pasos para su realización se encuentran en el ANEXO 11.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.8.2 Salidas

Las salidas de efectivo comprenden todos los gastos y compras de la compañía, en este caso se debe tener claridad de la fecha de llegada de las facturas y los plazos de cada proveedor para lograr una estimación acertada.

- Compras, incentivos, impresión catálogo, producción catálogo, transporte y arrendamiento salones y gastos conferencia: para la proyección de estos rubros, los jefes de cada área envían un archivo el cual se sensibiliza con el forecast de cada campaña. Estos archivos nos muestran el valor de las compras o el gasto para cada campaña, la fecha estimada en la que llegan las facturas a la compañía y la fecha de vencimiento de estas. Todos estos datos son necesarios para proyectar los pagos que debe realizar la compañía cada semana. Es importante aclarar que estos datos se actualizan al cierre de campaña ya que dependen ya sea de la venta, del número de zonas activas o del número de pedidos, y es en base a estos datos se estima el valor total del desembolso.
- Nómina y recursos humanos: para todos los rubros relacionados con la nómina, como seguridad social, cesantías, primas, bonos, auxilio de movilidad, liquidaciones y dotación el área de recursos humanos mensualmente envía una tabla con la sensibilización de este gasto y las fechas de pago de cada rubro. Igualmente, con los demás gastos del área como bienestar y gastos de vinculación, se realiza un cuadro para la proyección.
- Arrendamiento sede, viajes y viáticos, honorarios, arrendamiento equipo computo, celulares, servicios públicos, papelería, aseo y cafetería, mantenimiento, licencias, equipos e infraestructura, mejoramiento del sistema, activos y cuantías menores y otros: estos gastos se dan cada mes y tienen un valor constante. Simplemente el valor presupuestado se divide entre 12 y este valor se muestra en el flujo cada mes. Para los demás años estos gastos se aumentan en un 3% ya que según el Banco de la República esta es la meta de la inflación para los próximos años y en informes recientes confirman un cierre para el 2019 cercano a esta meta (Banco de la República, 2018)
- Comisión recaudo dinero: este valor es el 1,5% de los ingresos recaudados cada semana.
- Comisiones recaudo cobro cartera vencida, Data Crédito, Papelería pedido e impuestos: todos estos gastos se proyectan en base a un porcentaje sobre la venta neta, y con ayuda de contabilidad y cartera se programan las fechas a pagar.
- Gastos bancarios: los gastos bancarios dependen del número de movimientos de las cuentas, estos se proyectaron basados en datos históricos.

El total de egresos será entonces la suma de todos los costos y gastos de cada semana.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Todos los datos mencionados anteriormente se pueden observar con más detalle en el ANEXO 10 y el ANEXO 11.

### **3.8.3 Consolidación de flujo de caja**

Teniendo claro el valor de los ingresos y los egresos de la compañía por semana se puede consolidar el flujo total para obtener el saldo acumulado. Para esto al saldo del banco al inicio de la semana le sumamos los ingresos y le restamos el total de egresos, con esto obtenemos el saldo final de la semana o saldo en bancos al final de la semana, el cual será el saldo inicial de la semana siguiente.

Posteriormente se deben combinar los datos del flujo real, los datos causados y el flujo proyectado con la finalidad de obtener un acumulado más cercano a la realidad y que permita sensibilizar los datos.

Al obtener un consolidado total nos daremos cuenta de las necesidades de efectivo de la compañía a futuro, es decir si los ingresos de esta alcanzarán a cumplir con los gastos, dependiendo de esto se podrá planear previamente el manejo de la caja cada semana y mes para evitar déficit, e implementar estrategias de inversión o deuda dependiendo del estado del flujo.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Ipanú es una compañía que está muy bien estructurada en áreas como mercadeo y comercial, ya que tienen procesos y equipos a cargo, sin embargo, el área financiera no está consolidada. Con los resultados del trabajo se muestra la importancia de estructurar esta área y se sugiere contratar un analista financiero encargado de la actualización y análisis de todos los informes presentados.
- El manejo financiero de la compañía es informal y controlado por los mismos dueños, esto hizo que se presentaran problemas de gobernabilidad en el proceso de implementación del modelo financiero.
- Para obtener un buen análisis y control de las finanzas de la compañía se deben conocer todos los procesos de la empresa ya que estos se reflejan en su totalidad en los estados financieros. El analista financiero debe conocer desde el proceso contable hasta el proceso logístico y estar enterado de todas las novedades que se presenten.
- Actualmente no existe mucha literatura sobre la venta directa, aunque este es un canal que existe hace más de 100 años y ha tenido un crecimiento potencial en Colombia. La mayoría de literatura encontrada fue de canales tradicionales como el Retail. Debido a esto fue difícil construir el marco teórico basado en este canal en específico.
- En la construcción de los centros de costos fue de suma importancia la participación del área contable, ya que serán ellos quienes les darán manejo a estos, si se crean demasiados centros de costos se pueden entorpecer procesos contables de la compañía que a la final no generarán mucho valor.
- El área contable y financiera deben tener una relación estrecha y comunicación acertada, ya que la contabilidad es el proveedor de información para conformar los informes financieros.
- Se puede concluir que en la venta directa existen 5 rubros principales de gasto, los cuales se deben controlar intensamente, estos son: incentivos, nómina comercial, bonos comerciales, transporte e impresión de catálogo. Del buen manejo de estos gastos, su correcta presupuestación y ejecución, dependerá el éxito o fracaso de la compañía, ya que solo estos aportan el 25% de los gastos totales de la compañía.
- La venta directa es un negocio de doble mirada en cuanto al tiempo, ya que todo se basa en campañas, pero en la generalidad de las compañías y desde la regulación todo se maneja por meses. Es por esto que el área financiera debe tener claridad sobre en qué momento se manejan las campañas y los meses. El entendimiento de

esto ayudará a comprender con mayor facilidad los diferentes procesos y la contabilidad.

- El negocio de venta directa requiere un análisis detallado de la rentabilidad que genera cada zona, para facilitar la toma de decisiones. Por otro lado, esto permite que el área comercial realice un estricto seguimiento no solo a las ventas, sino también a la rentabilidad de la zona.
- Con los estados de resultados administrativos que se conformaron se facilita la construcción de presupuestos para próximos años. Se recomiendan que estos se realicen semanalmente. De esta manera se podrá realizar un seguimiento más exhaustivo al negocio que permitirá ejercer acciones correctivas para aumentar su rentabilidad.
- En pequeñas empresas que están en crecimiento, el flujo de efectivo es indispensable para evitar sorpresas, ya que se debe tener una proyección de las semanas en las que hay desembolsos altos para realizar una planeación previa y evitar incumplimientos y atrasos con agentes externos a la compañía.
- El flujo de efectivo es cambiante y se debe alimentar constantemente, con el fin de tener datos reales y poder sensibilizar los gastos proyectados, logrando un acercamiento a la realidad del negocio.
- Los centros de costos propuestos pueden cambiar, se pueden agregar nuevos o los existentes pueden ser bloqueados, ya que estos dependerán de la apertura o cierre de zonas y regiones y la creación de nuevas área y cargos.
- Con la realización de este trabajo se deja un modelamiento claro para dar gestión a las finanzas de la compañía, pero para que este sea efectivo se requiere de mucha disciplina de la persona encargada del área. Se debe dejar estipulado un flujo de procesos y los respectivos encargados para que toda la información necesaria para el análisis financiero llegue a tiempo.

## REFERENCIAS

ACOVEDI. (2010). *ACOVEDI*. Obtenido de <http://www.acovedi.org.co/venta-directa/>

Arboleda Ramírez, J., Jaramillo Buitrago, J., & Lochmuller, C. (Octubre de 2013). Guía de gestión financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas. *Guía de gestión financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas*. Envigado, Colombia.

Armel Botero, S., & Palacio Molina, J. F. (2010). Plan de negocios de la empresa Direct Marketing SAS dedicada a la venta directa de productos por medio de catálogo. Envigado, Antioquia, Colombia.

Asociación Americana de Contabilidad. (s.f.). Obtenido de <http://aaahq.org/About/Governance/Financial-Statements-Key-Performance-Indicators>

Banco de la República. (2018). *Informe sobre inflación*. Bogotá. Obtenido de [http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9381/informe\\_sobre\\_inflacion\\_junio\\_2018.pdf?sequence=9&isAllowed=y](http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9381/informe_sobre_inflacion_junio_2018.pdf?sequence=9&isAllowed=y)

Becerra, O. A. (2010). Estado actual de la aplicación de las NIIF en la preparación de estados. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5e8074dc-af1d-4ef0-b6ae-0f89bef26397%40pdc-v-sessmgr01>

Bermúdez, A., Molina, J., Bennici, N., Guerrero, F., & Guanipa, M. (2014). *Camaleo*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0032085623d4c787ee168>

Bettner, M., Meigs, R., Haka, S., & Williams, J. (s.f.). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales* (11 ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52961907/LIBRO\\_\\_Contabilidad\\_\\_11va\\_Edicion\\_-\\_Roberts\\_F.\\_Meigs.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522172876&Signature=jql1ou7sZJRm0nlerRi5MuDrEDo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20file](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52961907/LIBRO__Contabilidad__11va_Edicion_-_Roberts_F._Meigs.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522172876&Signature=jql1ou7sZJRm0nlerRi5MuDrEDo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20file)

Burbano Ruíz, J., & Ortiz Gómez, A. (1988). *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: McGrawHill.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/>

Campa Planas, F. (2006). Aspectos clave en el proceso de presupuestación en la empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 63-83.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Carreño Acosta, A. (2012). *Universidad Nacional*. Obtenido de Estados financieros tradicionales, una limitante en las decisiones gerenciales: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9259/1/7708506.2012.pdf>
- CEUPE. (s.f.). *CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/estado-de-flujo-de-tesoreria.html>
- Cigoña, D. I. (18 de Diciembre de 2014). *Pymes y Autónomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/como-definir-centros-de-costes-en-una-empresa>
- Dumrauf, G. (2006). *Finanzas Corporativas*. México: Alfaomega.
- Ecopetrol*. (2018). Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/documentos/inversionistas/Resultados%20consolidados.pdf>
- El Universal*. (18 de Febrero de 2018). Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/economica/economia-colombiana-con-un-panorama-mas-optimista-durante-el-2018-272513>
- Gallón López, L. D., Tamayo Jaramillo, M., & Maya Ceballos, L. F. (2012). Plan de gestión en el área financiera y de producción. Caso: Agropecuaria Mais SAS. Envigad, Colombia.
- García S., O. L. (1999). *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*.
- Gómez Morales, M. (2002). La importancia de una estructura financiera en las empresas para la toma de decisiones. En M. Gómez Morales, *La importancia de una estructura financiera en las empresas para la toma de decisiones* (págs. 136-137). Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: The McGraw-Hill.
- Gutiérrez Márquez Asesores S.A.S. (s.f.). Obtenido de <http://www.gutierrezmarquez.com/es/quienes-somos#.W998nPZFyP8>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Pearson. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-BJyun6IDP8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=estado+de+resultados+contabilidad&ots=PY-1nIMgtK&sig=R\\_us6foBbnPW-zFyrJKhJIAzVy8#v=onepage&q=estado%20de%20resultados%20contabilidad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-BJyun6IDP8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=estado+de+resultados+contabilidad&ots=PY-1nIMgtK&sig=R_us6foBbnPW-zFyrJKhJIAzVy8#v=onepage&q=estado%20de%20resultados%20contabilidad&f=false)

Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson.

*Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. (1993). Obtenido de <https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/2650.htm>

Jiménez Sánchez, J. I., Rojas Restrepo, F. S., & Ospina Galvis, H. J. (4 de Septiembre de 2013). *La planeación financiera: un modelo de gestión en las MIPYMES*. Obtenido de [http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/view/964/570](http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/964/570)

Juan Valdez. (2014). Obtenido de <https://www.juanvaldezcafe.com/sites/all/themes/bootstrap/files/Negocios/Informes/Estados-Financieros-2014.pdf>

López Pascual, J., & González, S. (1999). *Gestión Bancaria: Los nuevos retos en un entorno global*. Madrid: McGraw.

*Los Costos*. (s.f.). Obtenido de <http://www.loscostos.info/centros-de-costo.html>

Matamoras Hechavarría, Y., & Utra Hernández, M. d. (2015). LA PRESUPUESTACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES: SU EFECTO ECONÓMICO EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL. *Revista Eumednet*. Obtenido de [file:///C:/Users/Isabel/AppData/Local/Temp/Temp1\\_presupuestacion.zip/presupuestacion.pdf](file:///C:/Users/Isabel/AppData/Local/Temp/Temp1_presupuestacion.zip/presupuestacion.pdf)

Miranda, J. C., Ballinas, V., Becerril, A., & Román, J. A. (10 de Septiembre de 2010). *La Jornada en Línea*. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2010/09/10/economia/031n2eco>

Nava, R., & Marbelis, A. (Diciembre de 2009). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext)

Nielsen. (11 de Noviembre de 2014). Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/venta-directa-colombia.html>

*Portafolio*. (15 de Febrero de 2018). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-de-la-colombiana-en-2017-514299>

Prebel. (2012). *Prebel*. Obtenido de <http://www.prebel.com/Ventadirecta.aspx>

PUC. (2014). *PUC*. Obtenido de <https://puc.com.co/plan-unico-de-cuentas-para-comerciantes>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



- PUC.com.co. (2013). Obtenido de <https://puc.com.co/plan-unico-de-cuentas-para-comerciantes>
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Revista Dinero. (15 de 12 de 2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-de-la-economia-colombiana-en-2017/240051>
- Revista Dinero. (31 de Agosto de 2017). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>
- Reyes, G., & Briceño, A. (2010). Propuesta de modelo financiero para crecimiento corporativo sostenible. *Finanzas y Política Económica*, 57-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323527254005>
- Riquelme, M. (2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/centro-de-costos/>
- Rivas Gómez, F. V. (2007). Una nueva orientación en la didáctica de las finanzas empresariales. *Alternativa Financiera*, 119-132.
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & De Llano Molenos, P. (Diciembre de 2014). Determinación del riesgo de fracaso financiero mediante la utilización de modelos paramétrico, de inteligencia artificial, y de información de auditoría. *Estudios de Economía*, 187-217. Obtenido de <http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/95bafcea1c54110ebfa1462b539c928a49eb4a.pdf>
- Stickney, C., Weil, R., Shipper, K., & Francis, J. (2011). *Contabilidad Financiera. Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Tascón Fernández, M., & Castaño Gutiérrez, F. (2012). Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial. *RC-SAR*, 7-58. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/S1138489112700377/1-s2.0-S1138489112700377-main.pdf?\\_tid=5eeb1124-1658-11e8-8419-00000aacb360&acdnat=1519143132\\_545ec16f0513a7c71306af21ffe86b77](https://ac.els-cdn.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/S1138489112700377/1-s2.0-S1138489112700377-main.pdf?_tid=5eeb1124-1658-11e8-8419-00000aacb360&acdnat=1519143132_545ec16f0513a7c71306af21ffe86b77)
- The Failure Institute. (2015). Obtenido de <https://thefailureinstitute.com/colombia-research/>
- Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. (s.f.). Obtenido de [http://files.uladech.edu.pe/docente/32943518/Contabilidad\\_II/Sesion\\_15/LOS\\_ESTADOS\\_FINANCIEROS\\_virtual\\_1.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32943518/Contabilidad_II/Sesion_15/LOS_ESTADOS_FINANCIEROS_virtual_1.pdf)

Universidad Santo Tomás. (s.f.). Obtenido de  
[http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/mercedesgaitan\\_contabilidadaplicada/estructura.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/mercedesgaitan_contabilidadaplicada/estructura.html)

Urías Valiente, J. (1991). *Análisis de Estados Financieros*. España: McGraw-Hill.

Warren, C., Reeve, J., & Fess, P. (2000). *Contabilidad Financiera*. México: Thomson Learning.

Warren, C., Reeve, J., & Fess, P. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México: Thomson.

Yermanos Fontal, E., & Correa Atehortua, L. M. (2011). *Contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos*. Obtenido de  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66580/1/libro\\_contable\\_administrativo.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66580/1/libro_contable_administrativo.pdf)

Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: Mc Graw Hill .

## ANEXO 1

Ilustración 4-1 Estructura de Estado de resultados

| SERVI-MANT, S.A.<br>Estado de resultados<br>Del 1o. al 31 de mayo del 200X |            |                  |
|--|------------|------------------|
| <b>Ingresos:</b>   |            |                  |
| Ingresos por servicios   |            | \$164 000        |
| <b>Gastos:</b>   |            |                  |
| <b>Generales:</b>  |            |                  |
| Gasto por sueldos y salarios   | 55 000     |                  |
| Gasto por publicidad   | 20 000     |                  |
| Gasto por renta  | 10 000     |                  |
| Gasto por productos químicos   | 10 000     |                  |
| Gasto por depr. equipo de transporte                                       | 3 750      |                  |
| Gasto por servicios públicos   | 2 900      |                  |
| Gasto por depr. mob. y equipo de oficina                                   | 1 500      |                  |
| Gasto por mantenimiento  | 1 300      |                  |
| Gasto por materiales de oficina  | 500        |                  |
| Gasto por intereses  | <u>200</u> |                  |
| Total de gastos generales  |            | <u>(105 150)</u> |
| Utilidad antes de Impuesto a la utilidad                                   |            | \$58 850         |
| Impuestos a la utilidad  |            | <u>(10 500)</u>  |
| Utilidad neta  |            | \$48 350         |

Tomado

de:

[https://informacionfinanciera.weebly.com/uploads/2/1/2/7/21272330/contabilidad\\_financiera-1.pdf](https://informacionfinanciera.weebly.com/uploads/2/1/2/7/21272330/contabilidad_financiera-1.pdf)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ilustración 4-2 Estado de Resultados Juan Valdez


**PROMOTORA DE CAFÉ COLOMBIA S.A. - PROCAFEOL S.A.**

**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013**  
(En miles de pesos, excepto la utilidad neta por acción)

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| VENTAS (Nota 18)   | \$ 167.463.470 | \$ 142.376.520 |
| COSTO DE VENTAS (Nota 19)                                | (65.456.095)   | (56.164.069)   |
| Utilidad bruta en ventas                                 | 102.007.375    | 86.212.451     |
| GASTOS OPERACIONALES:                                    |                |                |
| Gastos de ventas (Nota 20)                               | (71.115.580)   | (58.703.420)   |
| Gastos de administración (Nota 21)                       | (22.054.914)   | (18.633.477)   |
| Total gastos operacionales                               | (93.170.494)   | (77.336.897)   |
| Utilidad neta operacional                                | 8.836.881      | 8.875.554      |
| OTROS INGRESOS (Nota 22)                                 | 7.532.101      | 3.433.454      |
| OTROS EGRESOS (Nota 22)                                  | (8.452.151)    | (6.081.674)    |
| Utilidad antes de provisión para impuesto sobre la renta | 7.916.831      | 6.227.334      |
| PROVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA (Nota 14)         | (1.886.132)    | (1.717.844)    |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO                              | \$ 6.030.699   | \$ 4.509.490   |
| UTILIDAD NETA POR ACCIÓN                                 | \$ 342,89      | \$ 256,40      |

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos Estados Financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de Contabilidad.

  
HERNÁN MENDEZ BAGES  
Representante Legal

  
DANIEL PIZA MALAGON  
Contador  
T.P. 103202-T

  
LEONARDO SOTO LESMES  
Revisor Fiscal  
T.P. 143541-T  
(Ver Opinión Adjunta)  
Designado por Deloitte & Touche Ltda

Tomado

de:

<https://www.juanvaldezcafe.com/sites/all/themes/bootstrap/files/Negocios/Informes/Estados-Financieros-2014.pdf>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ilustración 4-3 Estado de Resultados de Ecopetrol

**Ecopetrol S.A.**

**Estados de ganancias y pérdidas intermedios condensados consolidados**

(Expresados en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad básica por acción que está expresada en pesos completos)

|  | Nota | Por el periodo de tres meses<br>terminado el 30 de junio |                  | Por el periodo de seis meses<br>terminado el 30 de junio |                    |
|--|------|--|------------------|--|--------------------|
|  |      | 2018   | 2017             | 2018   | 2017               |
|  |      | (No auditados)   |                  | (No auditados)   |                    |
| Ingresos por ventas                                | 20   | 16,987,089   | 13,150,963       | 31,629,701   | 26,522,407         |
| Costos de ventas                                   | 21   | (9,757,271)  | (9,225,596)      | (18,604,051)   | (18,371,233)       |
| <b>Utilidad bruta</b>                              |      | <b>7,229,818</b>   | <b>3,925,367</b> | <b>13,025,650</b>  | <b>8,151,174</b>   |
| Gastos de administración                           | 22   | (367,002)  | (358,477)        | (701,082)  | (874,735)          |
| Gastos de operación y proyectos                    | 22   | (459,652)  | (476,246)        | (892,177)  | (875,593)          |
| Otros (gastos) ingresos operacionales, neto        | 23   | (18,902)   | 177,060          | 131,904  | 165,695            |
| <b>Resultado de la operación</b>                   |      | <b>6,384,262</b>   | <b>3,267,704</b> | <b>11,564,295</b>  | <b>6,566,541</b>   |
| Resultado financiero, neto                         | 24   |  |                  |  |                    |
| Ingresos financieros                               |      | 231,003  | 98,273           | 505,466  | 362,221            |
| Gastos financieros                                 |      | (899,536)  | (669,082)        | (1,764,682)  | (1,503,149)        |
| Ganancia (pérdida) por diferencia en cambio        |      | 48,137   | 434,456          | 70,363   | (14,587)           |
|  |      | <b>(620,396)</b>   | <b>(136,353)</b> | <b>(1,188,853)</b>                                       | <b>(1,155,515)</b> |
| Participación en los resultados de compañías       | 12   | 96,271   | 23,579           | 181,718  | 54,628             |
| <b>Resultado antes de impuesto a las ganancias</b> |      | <b>5,860,137</b>   | <b>3,154,930</b> | <b>10,557,160</b>  | <b>5,465,654</b>   |
| Impuesto a las ganancias                           | 10   | (2,093,527)  | (1,672,111)      | (3,973,415)  | (2,910,419)        |
| <b>Utilidad neta del periodo</b>                   |      | <b>3,766,610</b>   | <b>1,482,819</b> | <b>6,583,745</b>   | <b>2,555,235</b>   |
| Utilidad atribuible:                               |      |  |                  |  |                    |
| A los accionistas                                  |      | 3,519,397  | 1,304,749        | 6,134,201  | 2,190,599          |
| Participación no controladora                      |      | 247,213  | 178,070          | 449,544  | 364,636            |
|  |      | <b>3,766,610</b>   | <b>1,482,819</b> | <b>6,583,745</b>   | <b>2,555,235</b>   |
| Utilidad básica y diluida por acción               |      | <b>85.6</b>  | <b>31.7</b>      | <b>149.2</b>   | <b>53.3</b>        |

Las notas 1 a 28 hacen parte de los estados financieros intermedios condensados consolidados.

(Original firmado)  
Felipe Bayón Pardo  
Presidente

(Original firmado)  
Alberto Vargas Peñalosa  
Contador Público  
T.P. 167682-T

(Original firmado)  
Victor Hugo Rodríguez Vargas  
Revisor Fiscal  
T.P. 57851-T

Tomado

de:

<https://www.ecopetrol.com.co/documentos/inversionistas/Resultados%20consolidados.pdf>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## ANEXO 2

### 1. ¿Qué es un centro de costos?

Son importantes si se tienen diferentes líneas de negocio, se utilizan principalmente para analizar la rentabilidad de esas líneas. Dependiendo de la forma como se estructuran a cada centro de costos se le asignan unos costos directos e indirectos y dependiendo de la facturación que genere ese CECO puedo observar la productividad. Se pueden usar por línea de ventas o por ciudades o sucursales. Puede suceder que la ciudad o línea que más facture no sea la más rentable. Por ejemplo, si tengo dos líneas de negocio, una de ropa casual y una de vestidos de baño, y la de ropa casual tiene mucha más productividad que la de vestidos de baño, a partir de este análisis que me brindan los centros de costos puedo definir si cerrar esa línea de negocio y enfocarme en la ropa casual o implementar un plan de mejoramiento en la línea para lograr la rentabilidad deseada. Para eso sirven los centros de costos, para medir la rentabilidad de mi actividad económica.

### 2. ¿Qué beneficios y facilidades trae a una compañía?

El principal beneficio es el control, debido a que cuando se tiene todo unificado no se tiene un manejo o control de lo que me produce más dinero. Si por ejemplo tengo un centro de costos para máquinas y otro para repuestos, puede ser que las máquinas me den toda la utilidad y los repuestos no me dejen nada. Si tengo todo de manera general, en un solo paquete, no me daré cuenta de que línea es la más productiva, simplemente sé que mi empresa es rentable y me genera utilidad, pero puede ser que cerrando el negocio de los repuestos mi utilidad sea mayor.

### 3. ¿Cuál es la estructura óptima?

La estructura depende del tipo de empresa. Muchas las organizan por sucursales o ciudades. Por ejemplo, una empresa de construcción:

Primeros dos dígitos: ciudad

01 → Bogotá

02 → Medellín

Tercer y cuarto dígito: tipo de producto.

01 → Máquina

02→Repuesto

Quinto y sexto dígito: marca del producto

01→ Marca A

02→Marca B

Entonces por ejemplo una repuesto marca B vendido en Bogotá tendrá el siguiente código: 010202.

La estructura y códigos siempre los define la empresa dependiendo de la necesidad que se tenga. Por ejemplo, también se puede usar para controlar a los vendedores entonces se puede crear una estructura para cada vendedor de cada zona.

Generalmente se usan entre 6 a 8 dígitos porque la empresa puede crecer. La estructura que normalmente se utiliza es que los dos primeros números indiquen la línea de producto o la ciudad. Y normalmente se usa una estructura anidada.

#### **4. ¿Cómo se relaciona con el PUC?**

No siempre se relaciona con el PUC. El PUC es una cuenta contable que me señala si es un activo, un pasivo o si es un ingreso o un gasto. No tiene que ver con el centro de costos, en muchos casos sí, pero esto dependerá de la actividad económica de la empresa y de lo que se quiera controlar. Hay centros de costos que pueden ser alfanuméricos, se puede anteponer una letra. No tiene que estar relacionado con el PUC necesariamente.

Sin embargo, en los centros de costos pueden ir varias cuentas del PUC que conformaran ese CECO.

#### **5. ¿Cuál es la cantidad de CECOS correcta?**

A mayor número de centros de costos mayor complejidad. Las constructoras son las que más usan, debido a que casi todo lo que estas hacen como actividad económica son proyectos, entonces para no llenar el PUC de cuentas que identifiquen cada proyecto, se crean los centros de costos. Lo positivo de esto es que se pueden cerrar cuando finalicen los proyectos y se deja de manejar. Posteriormente pueden servir para comparar la productividad con proyectos similares, esto solo sucede en las constructoras, en las demás empresas cuando abro un CECO queda para siempre, a no ser que se cierre la línea de negocio o la sucursal. Lo que se puede hacer es dejarse

de ingresar información, sin embargo, si tengo subrepartos, estos siempre se seguirán causando ahí.

#### **6. ¿Cómo son los centros de costos en Gutiérrez Márquez?**

Esta es una empresa netamente de servicios, es decir que nuestros costos son por servicio. Debemos evaluar cuánto cuesta llevarle la contabilidad a una empresa, es por esto que nuestros centros de costos están divididos para cada empresa. Los costos se manejan por un programa que tenemos diseñado, en el que básicamente se colocan las horas que invierte cada empleado en determinada empresa, y luego al final del mes se saca un informe por cada una de las empresas y comparar estos costos versus los honorarios que le estamos cobrando a la compañía, los cuales son fijos (mensuales). Con esta información nos damos cuenta si la empresa tiene rentabilidad o no. Muchas veces nos damos cuenta que los honorarios de la empresa están por debajo del valor invertido en horas laborales.



## ANEXO 3

### 1. ¿Qué es un centro de costos?

Es un acumulador de costos o gastos de la compañía asociados a una cuenta contable. En los centros de costos solo se registran costos y gastos de la empresa, los ingresos no van en estos.

### 2. ¿Cómo es su funcionamiento en la contabilidad o área financiera de la empresa?

Generalmente esto no tiene que ver mucho con contabilidad, a contabilidad le interesan más las cuentas contables. Los centros de costos son importantes para el área de planeación financiera, ya que su principal objetivo es controlar de manera más minuciosa el costo y el gasto que se presupuestó.

### 3. ¿Qué beneficios y facilidades trae a una compañía?

Facilita el seguimiento de la ejecución de costos y gastos de una compañía, generalmente se tiene un responsable por cada CECO, el cual responde por lo costos y gastos generados.

También nos permiten evidenciar con mayor facilidad la situación financiera de una compañía, ver qué línea de negocio es más rentable y validar donde están las desviaciones entre lo planeado en el presupuesto y el valor real, para enfocarse en estas y emprender acciones de mejora y finalmente permite segmentar el análisis de los resultados de la compañía.

### 4. ¿Cómo es la estructura de los centros de costos en Prebel?

En Prebel la estructura de centros de costos cuenta con 8 dígitos compuesto de la siguiente manera:

- Primer dígito: Sociedad.
- Segundo dígito: País.
- Tercer dígito: Negocio o vicepresidencia (presidencia, vicepresidencia recursos humanos, vicepresidencia administrativa, vicepresidencia de mercadeo, vicepresidencia comercial, Fabricación para Terceros, Retail, entre otros)

- Los siguientes números se asignan por áreas y subáreas: en el caso de la vicepresidencia comercial, esta se divide por los canales a los que vende (moderno, autos independientes, droguerías, hard discounters, tradicional, tiendas de belleza)

Es importante enfatizar que nuestros centros de costo están asociados a determinadas cuentas, por ejemplo, en el centro de costo de fabricación para terceros en su mayoría hay cuentas 72 y 73, debido a que estas son cuentas de costo. Por el contrario, el CECO de Retail comprende en su mayoría cuentas 52 las cuales se refieren a gastos operacionales de ventas. Y para el centro de costos de la vicepresidencia administrativa se toman solo las cuentas 51, las cuales son gastos operacionales de administración.

Como dije anteriormente los centros de costos no se asocian con los ingresos, sin embargo, tenemos centros de beneficio a los cuales si se les pueden asociar los ingresos.

**5. ¿Es recomendable abrirlos por estructura organizacional, subáreas, líneas de productos, regiones o zonas?**

Opino que es recomendable abrirlos por la estructura organizacional que hay (áreas presentes en la empresa) y sus respectivas subáreas, de esa manera se pueden tener personas encargadas de cada CECO y facilitar el control. Sin embargo, todo dependerá de la naturaleza del negocio.

**6. ¿Cómo se relaciona con el PUC?**

Cada centro de costos tiene asociado una o varias cuentas contables. Lo ideal es que un centro de costos tenga varias cuentas contables, no vale la pena crear centros de costos en los cuales irá solo una cuenta del PUC.

**7. ¿Cuál es la cantidad de centros de costos correcta?**

No hay límite, los que se requiera para realizar un correcto seguimiento y control.

**8. ¿Los centros de costos pueden implicar mayor trabajo a la hora de ingresar las facturas?**

Entre más CECOS si es más difícil procesar la información, como dije anteriormente, un CECO no debería mover una sola cuenta, sería algo inoficioso.

**9. ¿Qué son los subrepartos?**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los subrepartos los podemos definir como una distribución de costos, se usa una clase de costo para distribuir los gastos de acuerdo a diferentes criterios. Un ejemplo claro en Prebel es la energía eléctrica, acá llega una factura de energía eléctrica para toda la sede, sin embargo, por medio de los subrepartos se le carga determinado valor a cada área. Esto se definió dependiendo de los metros cuadrados ocupados por cada dirección. A partir de esto se generaron unos drivers, en este caso porcentajes que me indican cuanto tengo que cargar a cada CECO. Por ejemplo, a el área de ventas le cae el 40% de la factura, al área de mercadeo el 20% y así sucesivamente. Es decir que los subrepartos es un gasto que se le imputa a la compañía en general pero que por medio de drivers se distribuyen o reparten en los centros de costos de las áreas acordadas.

#### **10. ¿Cómo era la estructura que tenían para el negocio de venta directa?**

La estructura era muy similar a la que tenemos actualmente, había una gerencia de venta directa y las siguientes gerencias las cuales eran importantes en este tipo de negocio.

- Gerencia de ventas, a la cual se asocian todos los gastos de ventas, dentro de estos estaban motivación, se asignaba un centro de costos para cada programa ya que había un plan de motivación para gerentes, asesoras y líderes.
- Gerencia de mercadeo, en esta se incluye todo el gasto de la producción del catálogo, muestras, impresión y lanzamiento.
- Gerencia de operaciones, aquí están los gastos de transporte, cobranzas, procesamiento de datos, entre otros.

## **ANEXO 4**

Archivo de Excel con el PUC completo de la compañía.

## **ANEXO 5**

Archivo de Excel con los centros de costos creados.

## **ANEXO 6**

Archivo de Excel con Estados de resultados administrativos

## **ANEXO 7**

Instructivo en Word para la elaboración de PyG por Categoría, zona y región.

## **ANEXO 8**

Archivo de Excel con Presupuesto del 2019.



## **ANEXO 9**

Archivo de Excel con flujo de ingresos.

## **ANEXO 10**

Archivo de Excel con flujo de efectivo consolidado

## **ANEXO 11**

Archivo de Word con instructivo del flujo